普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等学校市场营销专业主干课程系列教材

市场营销教学案例

万后芬　应　斌　宁昌会　主编

高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

内容简介

本书是普通高等教育“十五”国家级规划教材《市场营销教程》的配套案例，具有三方面的特色：⑴ 系统新颖。以市场营销学的理论体系为主线，搜集整理相关案例，及时总结并反映了营销实践中的新事件、新问题和新思维，可以满足教学和不同类型市场主体的需要。 ⑵ 方便适用。选用的案例基本都是中国企业的近期实践，真实再现了中国企业进行营销决策时的环境和情景，使师生的分析讨论活动有很强的针对性和可操作性。 ⑶ 可读性强。通过活泼、稳实的手法再现营销活动的真实情景，主要案例由公司背景、经营过程、现状及问题、分析题等内容构成，可以使读者有如在现场的感受和清晰的思路，达到从实践中思考、总结和提高的目的。此外，在与本书配套的《〈市场营销教程〉辅教光盘》中，还有案例分析要点提示等内容。

本书既可以作为高校管理类及经济类专业师生的教学辅助教材，也可作为市场营销理论的研究者、企业的高层管理者、营销人员营销实战时的参考读物。

图书在版编目（CIP）数据

市场营销教学案例／万后芬，应斌，宁昌会主编．
北京：高等教育出版社，2003.11
ISBN 7-04-013356-3

Ⅰ.市… Ⅱ.①万…②应…③宁… Ⅲ.市场营销学-案例-高等学校-教学参考资料 Ⅳ.F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第091998号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社　　址	北京市西城区德外大街4号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网　　址	http://www.hep.edu.cn
总　　机	010-82028899		http://www.hep.com.cn
经　　销	新华书店北京发行所		
印　　刷			
开　　本	787×960　1/16	版　　次	年　月第1版
印　　张	25.25	印　　次	年　月第　次印刷
字　　数	460 000	定　　价	34.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

策划编辑　李海风
责任编辑　齐维京
封面设计　张　楠
责任绘图　朱　静
版式设计　史新薇
责任校对　胡晓琪
责任印制

总　　序

随着新经济和经济全球化的到来，作为经营管理中最富有能动作用的一个领域——市场营销，其理论和观念正在不断地演进与创新，其教学手段和教学方法也在不断变革。从理论发展来看，20世纪 90年代欧洲关系营销学派的兴起，对单纯以交换为核心的营销管理学派带来了冲击，也使人们开阔了视野，开始注重营销中的关系问题。从教学层面来看，多媒体教学手段的应用，使现行的仅以文本形式出现的市场营销学教材已不适应营销教学实践的需要。在新形势下，探索新的教材形式，已成为广大营销教学工作者的重要使命。为此，我们在原有的“九五”规划国家级教材《市场营销学》(1999年，中国财政经济出版社)和“面向 21世纪课程教材”《中国企业营销案例集》(2001年，高等教育出版社)的基础上，编写了“十五”规划国家级教材《市场营销教程》与《市场营销教学案例》。试图从一个新的视角、以一种新的形式，为营销界的同仁提供一部新型的教材，为促进我国营销教学手段和教学方法的改革略尽绵薄之力。

本教材的创新之处主要有：

(1) 教材形式的创新。本教材不仅有“文本”教材，而且有“电子”教材。文本教材包括《市场营销教程》和《市场营销教学案例》两本书；电子教材包括《〈市场营销教程〉辅学光盘》和《〈市场营销教程〉辅教光盘》两张光盘。其中，《〈市场营销教程〉辅学光盘》包括：主要内容、重点与难点、重要概念、复习思考、自测题和阅读文献等六个部分，为学生课后运用计算机进一步学习提供指导；《〈市场营销教程〉辅教光盘》包括：教学日程安排、课堂教学课件、案例分析要点、自测题答案剖析、进一步研究的问题、市场营销主要网站、音像案例片《商海潮》等，为教师运用多媒体手段进行教学提供参考。

(2) 教材内容的创新。本教材将营销既作为一种职能又作为一种哲学，在营销管理框架下，将“关系营销”贯穿于营销全过程；将学科发展的前沿理论有机地融入相应的各章之中；强化“理论”和“技术”，侧重介绍了“营销的理论基础”、“市场研究的数据分析方法”和博弈论等新理论和方法。

作为一部创新型试点教材，在编写过程中，尽管我们希望尽力做得完美一些，然而由于水平所限，加之时间仓促，必定存在着很多缺陷。我们热忱地期待广大读者提出宝贵意见，以便今后不断完善。

编　者

2003年 6月于武汉

前　言

进入新的世纪,中国也进入一个前所未有的高速发展时期。对于高等院校来说,培养高素质、国际化的经济管理类人才的任务显得更为紧迫。在新的形势下,经济管理类专业的主干课程“市场营销”的教学面临严峻挑战。本书的编写和出版旨在改变传统的教学模式、加快案例教学方式的推广。我国改革开放二十多年来,中国的企业界对市场营销理论已经由知之不多到了解熟悉,并且逐渐在实践中予以应用,许多企业结合中国的国情演绎出值得借鉴的成功的案例,当然也有企业遭遇滑铁卢,得出了失败的教训。但无论成败得失,营销实践者都为社会主义市场经济建设积累了宝贵的经验。为了配合市场营销学及其相关课程教学,发挥营销案例对中国企业营销实践的指导和借鉴作用,本书作者以中国企业的营销实践作为主要研究对象,从中提炼出有重大示范意义和参考价值的案例编成此书。

本书编写时力图体现以下几个方面的特色:

⑴ 系统新颖。以市场营销学的理论体系为主线搜集整理相关案例,涵盖了营销领域的主要内容,及时总结归纳并反映了营销实践中出现的新事件、新问题和新思维。能满足营销类及相关课程的教学要求和各种不同类型不同状况下市场主体营销运作的需要。

⑵ 方便适用。选用的案例材料基本上是中国企业的实例,是企业近期的营销实践活动剪影,真实地再现了中国市场企业决策的环境和情境,对于分析讨论、借鉴参考等具体用途具有很强的现实性和可操作性。书中案例涉及面广,且都是经过精心选择并分门别类编辑的,查找和检索方便。在每章还配备了一个主要案例放在首位着重介绍,以适应案例教学的不同需要。

⑶ 可读性强。案例编写时通过既活泼又稳实的手法再现营销活动的真实情景,通俗易懂,情节描写具有吸引力,可使读者逐渐进入其中,获得如在现场的真实感受,达到从实践中思考、总结和提高的目的。

本书可以作为市场营销课程教学的辅助教材,适宜大专院校管理类及经济类教师和学生使用;也可作为理论研究的参考书,供有志于从事营销理论研究的专家学者以及爱好者使用;还可供企业等各种类型市场主体的领导者、经营管理者、营销人员在市场竞争中开展营销活动时参考借鉴。

编　者

2003年6月

目　　录

第一章 导 论

本章提示：本章是全书的导论部分，它从总体上介绍了权威机构和人士在不同阶段对市场与市场营销的界定，并从市场导向出发，给出了市场与市场营销的定义；介绍了近代市场营销学发展过程中的新概念及当代营销研究的新课题；阐述了市场营销学科的发展状况。本章选取了三个案例，案例一从卓越网在大部分电子商务网站处于逆境的情况下成功地坐上了中国 B2C 网站的头把交椅出发，分析了卓越网如何以市场为导向，采取差异化的定位而逐步获得成功的；案例二从中国短信的发送数量逐年激增这一事实出发，分析了中国短信市场的利益攸关者；案例三分析了瑞士最大的超级商场米格雷斯是如何实施其绿色营销的。

1-1 "卓越网"如何卓越

摘要：用三年时间做上了中国 B2C 电子商务网站头把交椅的卓越网在中国电子商务网站纷纷倒闭的背景下是如何突出重围的？本案例主要从行业背景、企业背景、成功的因素、隐患、互联网发展前景等五个方面对卓越网进行了简要分析。

关键词：B2C、差异化定位、市场导向营销

2003 年 2 月 21 日下午，金山卓越网（www.joyo.com）在清华紫光国际交流中心隆重召开了"2002—2003 卓越网总结表彰规划大会"。在大会上，卓越网总裁林水星先生做了 2002 年度工作总结报告，向全体员工汇报了卓越网的骄人业绩：卓越网 2002 年的营业额已经超过了 1 亿元人民币，注册用户达到了 300 万，成立一年的卓越精品俱乐部也吸纳了 55 万的会员，卓越网在 2002 年继续保持了中国 B2C（企业对消费者）电子商务网站第一的地位。

据权威流量评估机构 Alexa（http://www.alexa.com）于 2003 年 4 月 7 日公布的最新数据，卓越网（joyo.com）网站流量在全球的网站排行榜上位居 668 位，在国内众多的 B2C 电子商务网站中排名最高。国内其他较为知名的 B2C 电子商务网站流量排名如下：当当（dangdang.com）2 216 位，贝塔斯曼中国在线（bolchina.com）4 877 位，I 购物（IGO5.com）15 835 位，e 国（eguo.com）55 615 位……）

卓越网成立于2000年1月,在这短短的3年时间内,卓越网是如何从B2C电子商务处于困境的时候进入市场,直至做上中国B2C电子商务网站的头把交椅呢?

一、行业背景

据美国一项新的调查发现,随着B2B(企业对企业电子商务)发展的不景气,从2000年4月到2002年6月,只有43%的B2B存活了下来。预计B2B将从2000年的1 500家下降到2003年的200家。而B2C的情况也好不到哪去,my8848因管理者与投资方矛盾而倒台;曾经热遍了整个京城的E国网站因为资金难题也变得无声无息……许多B2C公司也是举步维艰,难以为继。信息产业部公布的一项调查统计数字也说明中国电子商务面临的严峻形势:2000年初,国内约有B2C购物网站1 665家;到2000年底,缩减到1 300家;而到2001年底,只剩下1 188家;截至2002年11月,勉强剩下挣扎的电子商务网站更是寥寥无几。同时,在电子商务领域爆发了一连串诚信危机,电子分销渠道一夜间倒闭,著名B2C企业资金周转不灵而被供货商挤兑,金字招牌轰然倒地;而那原本被称为电子商务最佳模式的B2B企业也一家一家地关门倒闭了,业内闻电子商务而色变。不到两年时间,我国网上购物的网站数目下降约1/3。这与我国近两年网民和网站总量都以一年翻一倍的速度增长显然不相对应。中国的电子商务到底怎么了?中国的电子商务是不是已发展到了尽头?

然而,从现实情况来看,在购物网站锐减的同时,其服务领域、范围和规模却在不断扩大。第一,网络服务业迅速发展。2001年,我国旅游、票务、金融、房地产、职业介绍、网上教育等网上服务业发展迅速,各种网上娱乐快速增长,范围扩大。网上金融不断扩张,手机银行用户、手机炒股、电子机票正式使用;2001年中国共有13家银行开办了移动银行业务,其中招商银行最早在深圳开办了移动业务。到2001年底中国工商银行对外宣布:网上交易额突破6 000亿元。2001年网上证券交易的交易额也达到3 571亿元,占整个总证券额的4.4%,是2000年的200%了,增加了一倍。网上职业介绍和人事招聘,网上教育发展迅速,房地产网站出现……网上采购规模大增。据了解,仅这一年,就有1 065万中国人曾经在网络上购买了商品,占网民总数的31.6%——这个比例和发达国家网民中个人电子商务用户所占的比例已十分接近。第二,政府机构的网络采购发展迅速。政府采购制度改革以后,电子商务的核心商业模式被移植应用于政府采购,如国家计委、经贸委、财政部、卫生部、医药监督局和国家物流与采购联合会等部门,在2001年都做了一些工作,推动了网上采购;国家财政部还专门建立了中央政府的采购网络;30个省、市的政府都设立了自己的采购网络。第三,企业的网上采购也蓬勃兴起。北京首钢在2001年上半年11天时间里,就完成了5

万吨硅锰和9万吨铁合金的2.3亿元采购工作;上海宝钢每年的采购额大概在80亿元至100亿元之间,其中网上采购额达20亿元左右。通过网上公开、公平、公正和透明化的采购,不仅使得政府办事效率提高,透明度增加,还有效地控制了价格,避免贪污和幕后交易。

从以上的供求发展出现异常的矛盾现象来看,电子商务网站日益萎缩的深层次原因并不是中国目前还没有发展电子商务的必要条件,而是因为大多数的电子商务网站还没有找到适合自身发展的最佳模式,过多地“抄袭”欧美国家发展电子商务业的经验所致。据全球权威研究机构IDC国际数据中心认为,电子商务市场价值的增长目前虽不尽如人意,但从2002年开始将会有良好表现。IDC认为一旦中国找到了新的合理的互联网上的物流形式,那么中国的电子商务市场前途将不可限量。IDC预测,从2002年开始,中国电子商务市场将从起步阶段逐渐步入快速增长时期,预计到2004年,中国的电子商务市场总值约为117亿美元左右,占同期亚太市场269亿美元的44%左右。

B2C网站是网络深入人们生活的必然趋势。未来是信息和网络高速发展的世界,在地球上任何角落的人,只要拥有一台计算机、浏览器、Internet连接和信用卡,就能通过网络平台完成各种商品的选购,同时还能享受到完善的服务。回首3年多以来中国B2C的历程,虽说苦涩多于幸福,但值得欣慰的是,经过大浪淘沙而生存下来的B2C网站,已经走上了挤破泡沫、抛开流言,踏踏实实做企业的健康之路。随着物流及信用体系的进一步健全发展,B2C电子商务经营模式所蕴涵的巨大商机,将更清晰地展现在有眼光的商家面前。

二、企业背景

卓越网(www.joyo.com)成立于2000年1月,由金山、联想公司共同投资人民币1 000万元组建(其中60%来自金山公司,20%来自联想),2000年5月,卓越网站正式发布。卓越网的发展可以分为以下几个阶段:

第一阶段,初创阶段(2000.1—2000.5)。2000年1月,金山、联想共同投资卓越网;同年4月,创业者确立卓越商务模式:小品种,大批量,快捷配送,以销售音像制品为主,辅以销售图书、软件和游戏产品。2000年5月,卓越网正式向外界宣布公司成立大会。

第二阶段,扩张发展阶段(2000.6—2001.6)。2000年8月,卓越网改版完成,开始进行市场宣传及联盟合作,网站业绩迅速增长,日营业额突破75 000元,提前四个月超过预计的年度日销售额最高目标。卓越在线销售再创新纪录:日本电视剧VCD《东京爱情故事》一个月销量相当于北京音像批发中心两个月总进货量;漫画册《加菲猫》3个月销量相当于西单图书大厦同产品5年销量的总和。2000年10月,易观咨询调查报告:卓越网在所有购物网站中,列总体服

务质量第一,同时有 76%的网民在购买图书音像类商品时,首选卓越网。2000 年 12月,卓越网日营业额突破 25万元。同时,卓越网上海办事处开始营业。

2001年上半年,受美国纳斯达克股市的影响,国内的互联网企业裁员、倒闭、兼并……整个业界始终被灰色的氛围所笼罩。但卓越网的表现却令业内外人士刮目相看,在国内首开电子商务公司召集供货渠道及相关合作者进行交流研讨之先河,通过合作,取得了长足的发展。

第三阶段,智能化发展阶段 (2001.6—2001.10)。在这段时间,卓越网迅速在技术、市场方面"跑马圈地"。8月,卓越网强化商务智能。卓越网与业内著名软件零售商太平洋软件 (中国)有限公司签订购买协议,选用了在世界上居领导性地位的智能决策支持工具 Business Objects系列软件,这标志着卓越网在商务智能化方面又迈出了坚实的一步。与此同时,卓越网上海站开通江苏省和浙江省全境送货上门业务,从而使卓越网送货上门的服务范围再次扩充,通达两省六市。2001年 9月,卓越网实现赢利。2001年 10月,卓越网推出"精品俱乐部",并在《读者》这块俱乐部企业必争的宣传阵地上与贝塔斯曼书友会短兵相接。

第四阶段,海外扩展阶段 (2001.11以后)。2001年 11月,卓越网海外订单配送业务开始试运行,由此迈出了进军海外的第一步,在开通的第三天,就收到了来自英国的第一笔订单。在随后的一年多的时间里,随着卓越网业绩的"攀升",网站基本上进入稳定运行的阶段,到 2002年更是取得了营业额过亿的骄人业绩——差不多是 2001年的 4.5倍,每个月以 30%左右的速度递增。

三、卓越网的营销举措

(一)营销环境

1. 网络消费群体的逐渐形成

尽管在 2000年电子商务突遇寒流,但在金融、证券、邮政、旅游等行业电子商务仍在迅速发展,并逐渐改变着人们的日常生活。音像制品的电子商务也正是在整个互联网经济发展的大背景下,逐渐被广大消费者所认同和接受,成为时尚文化消费方式的。

在中国的网民中,年轻人占绝大多数,由于他们的成长环境大致相同,容易形成某些共同的兴趣偏好,而音像制品作为流行文化的物质载体,加上它价廉、便携的特点,很容易获得年轻人的垂青,打开网上市场,形成市场共鸣。

2. 坚实的 IT技术后盾

电子商务网站的发展离开了网络技术的支持,就会像没有脊椎骨的软体动物一样,永远不能挺直腰杆走路。卓越网背靠联想和金山两大中国 IT业巨头,拥有强大的 IT技术支持,这是同其他 B2C网站相比的内部资源优势。技术的力量使卓越网能为消费者提供周到、人性化的服务,使得消费者可以便捷地订购

到自己喜欢的音像制品。

3.监管部门的引导与支持

2000年3月,文化部下发了《关于音像制品网上经营有关问题的通知》,详细阐述了政府主管部门对音像制品电子商务的理解和看法,制定了网上经营的一系列规定。这是在音像制品电子商务兴起之初,文化部对这种新兴的商务模式的肯定和支持。

2001年5月18日由文化部文化市场司主办,中华文化信息网、中国音像市场网承办的中国音像电子商务高层论坛在北京举行。音像市场主管部门、音像界著名企业、知名门户网站和音像电子商务企业的代表80余人参加了论坛。论坛共同探讨了中国音像电子商务所需的政策环境和科学运营管理规范,交流了音像制品网上经营的做法和经验,倡议成立中国音像电子商务联盟,引导我国音像电子商务进一步健康、有序发展。这次论坛既表明了政府开明的态度,又对电子商务网站进一步给予了政策支持。

(二)卓越网的营销举措

1. 明明白白的市场定位

在开业之初卓越网就为自己定下了鲜明的基调:以从事商务为主,用商务促进内容,以内容辅助商务。

为了突出自己的定位,卓越网进行了大规模的版面调整,删除销售不畅的商品,以突现其商务特色。与此同时,卓越网也进行了内部机构改革,以商务为基准来定岗和用人。

为了把自己铸造成“网上第一音像店”,卓越网在认真研究了消费者的网上购物特点后,树立了“做大多数人的生意”的经营理念,采取了“重点推介”、“包装流行”等营销方式,创造了“小品种,大批量”的经营手法,形成了音像制品电子商务的“卓越特色”。

卓越网把重点推介的商品叫做“精品”,也就是适合于大多数人消费口味的、能大量销售的节目。卓越网通过了解各种相关商品在传统渠道的销售情况,特别是各种音像、图书评论排行榜和各个商店销售排行榜,把市场结论变成自己的行动指南,把传统商业中的“流行”移植到网上加权热卖。各个排行榜基本上都是通过前期的市场实践得出的结论,卓越网是把这个结论再行策划包装,转化成网上过程。

很显然,与其他电子商务网站“大而全”的模式相比,卓越走的是“专而精”的新路,这既便于消费者识别,也更加明确地体现了卓越网的市场定位。

2. 互利互惠的供应链关系

卓越网注重与供应链上各个成员建立互利互惠的关系,急他人之所急,以实现双赢的目的。

⑴ 与供应商建立互利的关系。由于体制的原因,发行垄断、出版商缺乏包装产品的意识和营销的意识等因素使中国音像业陷入了一个怪圈:正版制品销量小,价格高。盗版制品乘虚而入,从而正版销量更小,资金无法回笼,出版商没有资金去开发新产品。据有关资料介绍,1999年全国音像出版单位的发行额仅为 12.7亿元,盗版占据了 95%的市场。

卓越的目标是要做网上最大的音像书店,要做音像制品电子商务的领跑者。卓越的股东金山和联想均为知名企业,绝不会让盗版影响企业形象。所以在上游供货环节,卓越严格控制进货渠道,从正规渠道进货。在选择上游供应商时,卓越首先要认定它是合法的,然后才能签单。同时,由于卓越通过精选品种,加快周转,使运营成本轻盈,易于控制,所需维护的供应商的关系也相对简单。大批量进货又可以获得非常好的折扣,且不需要很大的仓储面积。再者,卓越还与上游出版商合作共同策划项目,以其独特的筛选能力、产品包装及营销能力做火了许多产品。如《大话西游》这个原本快要死掉的产品,在卓越包装之下,半年内从网上售出了 13万套,并引发了风靡一时的《大话西游》文化,就连周星驰也觉得不可思议。消费者给卓越的最好奖赏是这样一句评价:“正版产品,盗版价格”。“上卓越网,过三到五折瘾”,正是这句口号使得因为价格原因购买盗版的消费者转而购买卓越卖的正版,这既培养了消费者正版消费的健康习惯,又使得上游的正版供应商产品销量大增,直接推动了音像业的正版化。

⑵ 与物流配送公司建立稳定良好的关系。物流一直是中国 B2C企业的鸡肋。国内有些商务网站:出库时间 24～60小时、到货时间 3～5个工作日。由于没有一个确切的收货时间,一些消费者一天甚至几天的时间哪都不敢去,只是在家里慢慢地等待,白白浪费了不少时间。有时,就是因为家里没人导致最后退货,使本来想寻方便的事情变得麻烦之极。

卓越网在这一领域下了很大的功夫。在国内,卓越网送货上门的服务范围已经通达两省六市:包括北京、上海、广州、深圳、武汉、成都以及江浙全境。在江浙两省中,目前南京、苏州、杭州三市已经实现“货到付款”。2001年 11月,卓越网海外订单配送业务开始试运行,它选择了全球最大的快递运输公司联邦快递(FedEx)作为开展海外订单配送业务的合作伙伴,由此迈出了进军海外的第一步,卓越网在开通的第三天,就收到了来自海外的第一笔订单,总金额约 6 000多元人民币。

⑶ 与最终消费者建立长远的关系。贝塔斯曼(Bertelsmann)是全球 500强之一的德国媒体集团,作为其重要的组织成员,贝塔斯曼书友会已经拥有 100多年的历史,在全球拥有 2 700万名会员。1995年贝塔斯曼书友会进入中国市场,首次将风行全球的‘书友会’的经营理念带到了中国。

卓越人悉心研究贝塔斯曼的经营模式和经营方法,在与上游供应商、下游分

销商合作的同时,还特别注重与最终消费者的关系的建立。2001年10月,卓越在网下推出了“精品俱乐部”,消费者可以通过邮局、电话进行订购,2002年2月,卓越精品俱乐部的第一期会员刊物正式诞生。在随后近一年的时间里,卓越精品俱乐部逐渐发力,并在《读者》这块俱乐部企业必争的宣传阵地上与贝塔斯曼书友会短兵相接,截止到2002年底已经吸收到会员55万人。通过精品俱乐部,卓越网的客户范围更加广泛,许多没有上网条件的、甚至身处边远农村的消费者也由此成为卓越网的用户,网上网下业务互相促进,共同推动了卓越的发展。

3. 实实在在的口碑宣传

在市场推广上,卓越网没有在广告宣传上大肆挥霍,几乎看不到它在各种媒体、车厢、灯牌上做像一些网络公司铺天盖地的广告攻势,它至多只是在一些门户网站做链接广告。当然这也和它所处的环境有关,在卓越网进军电子商务时,正是中国互联网经济泡沫大规模挤兑期间。

以较低的价格取得大量的浏览量和定单,吸引大量消费者的访问和购买,从而在消费者中建立良好的口碑,形成品牌形象,从而取得免费宣传推广的效果,这是卓越网在市场宣传推广上的主要策略。事实证明,卓越在B2C电子商务领域内的品牌建设是非常成功的,其浏览量和每日营业额在中国B2C电子商务网站里面是名列榜首的。

四、主要问题与发展前景

(一)营销中的问题分析

(1) 过窄的定位可能会带来经营风险。有人认为,卓越的主打商品受卓越网的人为因素影响太多。卓越给自己的定位是“专而精”,采取了有卓越特色的“重点推介”、“包装流行”等营销方式,应该说这是中国电子商务网站的一大创新之处。但如果主推商品因太多内部因素干扰而选择失误,那么这种“小品种,大批量”的经营手法就会受到威胁。

作为卓越网,一则,要切实以市场为导向,减少人为偏好的影响,抓住时尚,捕捉消费者口味,跟随流行产品;二则,也可尝试主动出击,先期对市场做出分析预测,力争引导潮流,创造更大的利润;三则,对传统渠道的流行产品,它们在网上还会有多大的流行时空,这一问题需要慎重考虑,因为卓越的“小品种,大批量”一旦选择有误,对其利润率肯定有较大影响。

(2) 真正全面融合商流、物流、资金流和信息流的完整的电子商务模式还没有建立起来。电子商务网站的运营也是一个价值链的流程,其各个环节必须整合起来才能发挥最大化的作用。卓越的物流是外包,但中国国内还缺乏系统化、专业化、全国性的物流配送企业,配送销售组织没有形成一套高效、完备的配送

管理系统,而卓越的国外物流商业伙伴也还远不能同卓越进行无缝接触。因此,物流目前还是中国 B2C网站的软肋之一,它们无法保证商品的及时与通畅,必然会影响到网站的发展。

当然,物流是一个大环境问题,这不是卓越一个企业所能解决的。物流的发展需要政府、企业、消费者等相关利益者的共同推动。作为卓越,面对目前中国物流企业发展中的一些问题,应积极加强与各跨地区及某些当地的专业物流厂商合作,同时也要推动这些物流厂商之间的合作,用外部力量来激励物流行业的发展。

(二) 卓越网的发展前景

2003年 1月 16日,中国互联网络信息中心 (CNNIC) 第 11次 《中国互联网络发展状况统计报告》 在北京公布。调查结果显示,截至 2002年 12月 31日,中国网民数量已经达到 5 910万,较之半年前增长了 1 330万,网民平均每周上网时间增加到 9.8小时。网民中 18~24岁的年轻人所占比例最高,达到 37.3%。35岁以下的网民占 82.1%, 35岁以上的网民占 17.9%。网民在年龄结构上呈现低龄化的特点。在 "用户上网最主要的目的" 的调查中 "商务活动" 的比例占到 1.0%, "用户经常使用的网络服务 (多选题)" 中 "网上购物" 比重占到了 11.5%。

联合国贸易及开发会议的报告显示,到 2002年年底,全球网民约为 6.55亿。根据 CNNIC报告的数据,我国网民数量已经占全球网民的 9%,占我国人口总量的比例为 4.6%,其增长空间还很大。

因此,面对互联网的迅猛发展,中国电子商务网站的机遇是无限美好的,在这种背景之下,卓越后面的路会如何走下去,时间会给予最好的说明……

分析讨论题:

1. 什么是网络营销?它与传统的营销方式有何不同?
2. 卓越网成功的外部原因是什么?
3. 卓越为什么要建立 "精品俱乐部"?
4. 卓越面临的危机有哪些?下一步的营销重点是什么?

资料来源:

1. 肖巍.卓越网 '赢利' 的背后.文化月刊,2001 (12)
2. 卓越.高歌猛进.电子商务世界,2002 (1)
3. 温运娟.卓越的下一个赢利点在哪.北京现代商报,2002- 05- 20
4. 王蓓.如此卓越.电子商务,2001 (9)
5. 卓越启示录.硅谷动力,2001- 06- 01
6. 李杨.金山卓越的网上营销 "生意经".网络营销论坛 (http://www.Web-

Promote.com.cn)
7. 卓越网站 (www.joyo.com)
8. http://www.alexa.com
9. 邹奕萍.B2B存活尚不过半 电子商务谁主沉浮.通信信息报,2002-12-11
10. 沉睡精灵.中国 B2C:谁是最后赢家.http://www.chinabyte.com.
11. 金磊.卓越网下暗战贝塔斯曼.http://news.enet.com.cn
12. 中国互联网络发展状况统计报告.中国互联网络信息中心 (CNNIC) (http://www.cnnic.net.cn)
13. 王树彤.卓越网音像电子商务探路经验.卓越网

(案例编写:万后芬、王友超)

1-2 短信市场中的利益攸关者

从 2000年 11月中国移动正式推出移动梦网以来,短信发送数量以不可思议速度激增,在 2001年中,用户共发送短信 159亿条,此数字在 2002年更是翻了 5倍,达到 800亿条 (联通为 160亿条),全球 2002年的短信发送总条数约为 3 600亿条。这意味着,全世界每发送的 4条短信中,就有一条是中国人发送的,中国移动在短信这一新业务上直接获得了近百亿元收入。更重要的是,短信还救活了岌岌可危的互联网产业。一直为盈利所困扰的大型互联网网站也通过与中国移动的分成首次实现了盈利的梦想,因为短信服务,年收入上亿元人民币的网站有 5家,年收入超过 6 000万元人民币的也达到了 15家。

另外,根据美国金字塔调查公司 (Pyramid Research) 在一项题为《2002年中国短信使用将激增三倍》的报告中指出:"到 2007年,中国短信营收将超过 170亿美元。中国的短信营收将比整个西欧加起来的总和都多……"

那么究竟是什么造就了如此大的短信市场?

一、移动短信的优势

SMS (Short Message Service,短消息服务)是目前普及率和使用率最高的一种短信业务,它是 GSM手机之间或 PC通过互联网与手机之间互相发送短信息的服务。1992年,在英国成功发送了世界上第一条短信息。

短信通过无线控制信道进行传输,经短信息业务中心完成存储和前转功能,从发送方 (手机或电脑网络)发送出来的信息 (纯文本)被储存在短信息服务中心 (SMSC),然后再转发到目的用户终端,即使接收方终端由于关机或其他原因

而不能即时接收信息,系统仍可保存信息并在稍后接收端开机的时候重新发送。每个 SMS容量平均有 140字节,即 70个汉字,如果发送英文文本的话,可以发送 160个字符。

目前,短信的发展已经历了 SMS、EMS、MMS三个阶段。

EMS (Enhanced Message Service,增强型短消息服务)与 SMS相比,除了可以像 SMS那样发送文本短消息之外,还可以发送简单的图像、声音和动画等信息。但作为一项过渡技术,并没有得到广泛的应用。

MMS (Multimedia Message Service,多媒体信息服务),以 GPRS为载体传送图片、文本、音频、视频。它能够自动快速传送用户创建的内容,主要以接收者的电话号码进行寻址定位,通信可以在终端之间进行。因它也支持 E−mail寻址,所以信息可以在终端和 E−mail之间传递。目前世界各地的运营商陆续推出了这项业务,而中国在 2002年也开始狂炒 MMS。

与传统的语音服务相比 SMS的优势在于:

(1) 信息的发送和接收可以在 GSM 网络上与语音、数据和传真服务同时进行而不会对彼此产生任何干扰。

(2) 存储转发。SMS传送数据包的工作由移动网络中的短消息中心而不是终端用户来完成,如果用户不在服务区内,短消息就被存储在短消息中心,等用户出现之后再转发给他,这是 GPRS等业务所不具备的。

(3) 传递确认机制。在电路交换数据环境中,连接是端到端的,所以用户能够知道连接是否完成,以及数据传递的情况,但在 GPRS环境中,附属于 GPRS承载体的终端是"永远在线"的,它在任何时候都准备透明地(相对于用户而言)传送或接收数据,这样一来,检查数据包是否发送成功的任务就落到了用户头上,对于每一次分组数据业务,其相应的成本也会比 SMS高。

(4) 价格低廉。一条短信息 140个字节的数据量和大约 1秒钟的语音呼叫所占用的空间大致相当。国内的价格是:中国移动入网手机发送短信,发送方需缴纳费用 0.1元/条,任何接收方免费;中国移动神州行手机用户发送费 0.15元/条;中国联通的收费政策同此或略低。

对比 SMS,MMS的优势是:

(1) 内容丰富多彩。SMS只是纯文本消息,而 MMS是多媒体消息,包括文字、彩色图片、动画、音乐和视频片段等,声形并茂,丰富多彩。

(2) 个性化突出。用户可以根据个人喜好,编制数字明信片、电子贺卡、现场传真等个性化信息传递给亲朋好友。

(3) 简单易用。对于有 SMS使用经验的用户来说,MMS的使用方法基本相同。

二、市场中的主角

很多人说,短信的成功是‘无心插柳柳成荫’,事实真是这样的吗?

摩托罗拉全球电信运营方案部新业务扩展总监黄立说:“从技术的角度来看,1992年12月,第一条短信就已经发出来了;1994年,短信开始商品化;短信从技术的成熟,到市场真正地火爆,大概是在1999年。为什么短信花了这么长的时间才得以火爆起来呢?很重要的原因就是用户的体验,只有在用户真正使用以后,并真正喜欢,短信才成为人们日常生活中不可缺少的一部分。”

短信为人们提供了一种方便的移动通信应用。中国电信技术发展部数据处处长丁震举例说:“传统的话音通信受到时空的限制,通话双方必须同时拿起电话,而且必须立刻接听。短消息打破了这种时空的界限,用户不必马上看,也不一定要即时回复。”这也说明了为什么短信在圣诞和春节这些时候尤其火爆。‘过年、拜年两不误’,给人们带来以前想像不到的便利。

市场和用户的口味决定了短信注定要崛起,然而背后一定还有一些其他因素带来了短信的繁荣。黄立认为,首先是收费模式方面,短信可以按内容收费,能够实行单向收费,并且其收费模式还在不断地变化和发展,符合用户心理,也给运营商、应用提供商和内容提供商带来了创造价值和增加收入的机会。另外还有一个原因,就是众多应用提供商、内容提供商成为了推动短信迅速繁荣的主力。

‘短信从1992年出现到真正商业上的成功,花了将近7年时间。”黄立说,‘现在人们说这是‘杀手级’应用,但谁也不能忘记,在其成功的背后,有多少大大小小的内容提供商、应用提供商在推动。”

黄立描绘了一条移动数据业务的价值链:从技术平台提供商、移动网络供应商、应用平台提供商,到数据应用开发商、内容提供商、内容/服务汇集中心、移动‘门户网’提供商,再到移动网络运营商、移动终端生产商直至最终用户。他认为,要在市场上取得成功,这个价值链必须环环相扣,各个环节相互信任、相互合作。然而,要真正做到这一点,价值链还必须有一位领导者。在日本、韩国以及欧洲许多国家,都是移动运营商在扮演着这样一个领导角色。黄立认为,在中国,移动运营商也是最有资格、最适合、最有实力在这个价值链里扮演领导的角色。

正是基于价值链的考虑,在学习日本I-MODE的成功经验之上,中国移动通过利益分成紧紧地将SP(内容提供商)团结在一起,形成了一个完整的包括电信运营商、内容提供商、系统和终端设备提供商、用户的产业链,并担负着联系各方、协调整个链条正常运转的最关键责任。中国移动通过这个由运营商主导施行的一种公平的互惠互利商业模式,让各个环节的参与者都真切地感觉到了可

企及的利益,而通过榜样的力量更是吸引到了越来越多的公司和个人参与,目前与中国移动签约合作的内容提供商超过 400家,实现了真正各方共赢。

1. 消费者

第二代移动通信产业在中国得以迅猛发展一个至关重要的原因,那就是产业整体的发展轨迹与中国人的消费文化心理轨迹发生了深层次的切合。短信业务恰恰又是这样一项特别切合中国人的消费文化心理的时尚通信方式。中国是一个自古以来十分崇文(文字)的国度,特别注意文字方面的表情达意。加以在传统中国文化氛围中长大的绝大多数中国人,在与人交际中,都具有不大愿意直面真实的民族文化心理,即使是两个人单独面对面的情况下也如此。这也就是常被提起的中国人的“面子”问题。短信业务恰恰切合了中国人的这一消费文化心理。因此,许多短信的互动可能就发生在刚刚见完面或者就要见面的时候。虽然不愿直面真实,但中国人的消费文化心理中,还有一种偏好“结群”消费、游戏共享、与友同乐的心理。这就是为什么一些有趣的短信笑话、短信段子,一些好的短信祝福话语,一些在形式上十分取巧的图文短信(利用文字符号组成各种图形等),能在中国消费者中,几十万次甚至上百万次地通过手机短信的形式转发的深层文化内因。

短信的即时性、方便性、私密性、时尚性,使得它在公务、礼仪、私人场合使用皆相宜,是能很好地融会工作、生活、娱乐各方面沟通需求的综合性通信产品。这是短信业务市场生命力极其旺盛的一个重要原因。

同为文字通信,短信与邮政信函相比,在满足非正式公函的通信需求方面就存在性价比优势。经过几年的邮政价格调高,异地普信的邮资最少每封 0.80元,而以此价格,可发 8条 560字即时送达的短信,已经基本能满足大部分文字通信的需求。在节日礼仪问候等方面,短信的优势更是信函无法比拟的。

另外,随着中国手机业和互联网的迅猛发展,手机已经进入寻常百姓家,同时,由于上网费的下调及宽带的大力推广,短信也有了坚实的物质基础。

2. 内容 SP(Service Provider)

网站成为短信内容的主要提供者首先是由“网络 +短信”“强强联合的”先天优势决定的。互联网可谓当今信息传播速度最快、传播范围最广的新传媒,网站上则具有丰富的短信内容,从幽默短语到情人私语到节日祝福到天气预报、股票评述等等几乎无所不包。应该说网络同移动两者是互补的关系,网络加快短信息的传播速度,丰富了短信息的应用内容,推动了移动短信业务的发展;由移动运营商提供平台的短信息业务则吸引了更多的用户,提高了互联网站的浏览人数,给互联网站带来更多的收入。

从消费者的角度来看,网站推出的短信业务也极大地方便了广大消费者,节省了许多网下网上搜索信息的时间,如新闻报道、彩票信息等,消费者只需花一

分钟时间注册手机号码,鼠标一点便可随时随地收到相关信息,方便快捷。此外,许多人平日工作繁忙以至于没有更多的时间来上网、看电视等,就可以在网上订阅短信息或者发给自己或者送给他人,可以为自己节省时间也可以作为联络感情的小礼物。当然,互联网站推出的短信发送业务也颇受消费者欢迎,其价格同手机发送相当,也是 70字以内每条 0.1元,而且内容风趣、搞笑、关怀、真诚,各色短信五味杂陈,这对于喜欢新鲜事物、紧跟时尚的年轻人来说无疑是个诱惑。

目前与中国移动签约合作的 400多家内容提供商,各个 SP的业务量比去年同期几乎都增长了 10倍。据 2002年三大门户网站第三季度财务报告,网易收入总额较上一季度增长了 93%,其中非广告收入占了 85%,比上季度增长 111%。新浪净营收额为 1 030万美元,净亏损额较上一季度减少了 70%,历史上首次实现盈利。搜狐更以 11.2万美元的盈利宣布公司已经步入全面盈利阶段。各网站财报共同显示,以短信为主的非广告业务收入在这些网站总收入中的份额不断增加,非广告业务收入分别已经占到新浪、搜狐、网易总收入 30%、40%和 50%。

中国移动推出的与 SP的 15∶85分利模式敲定之后,全国的营业性网站似乎一夜之间全都做起了短信业务。面对实际利益,2000年前门户网站给人的“烧钱”概念迅速改变,新的创意不断涌现:新浪的“言语传情”、网易的“同城约会”、TOM的“无限情缘”。新浪、网易和搜狐三大门户网站推出的服务各有新花样,同时 TOM、腾讯等也急速追赶,相继跨入月收入千万的网站行列。

3. 系统和终端设备提供商

运营商与产业链其他环节合作,对维护整修价值链的正常运行,有着非常重要的意义。2002年 12月,中国联通与网络设备和终端设备的提供商爱立信签订了 2 500万美元的设备订单,这是继 10月份签下的 1.5亿美元的扩容设备订单之后,移动产业链中的运营商和设备商的再一次联手。

不仅国际电信巨头,如诺基亚、爱立信、摩托罗拉、三星和西门子等纷纷融入移动数据业务的价值链,中国本土的知名通讯企业如华为、东信、中兴、大唐等也纷纷与中国电信运营商签订业务合作协议,并都相应获得了自己的利益。

三、短信市场面临的问题

1. 终端设备问题

终端的重要性不言而喻,任何新业务的推出都离不开终端的支持,此外设计新颖的终端还能起到吸引用户的作用。这方面的问题在于如何使终端设备制造商能够及时地按照运营商的要求提供支持该运营商新业务的终端设备。日韩移动运营商通过对终端设备的集中采购,使终端设备制造商得到了保证,降低了终

端设备制造商的风险,从而达到保证终端设备制造商及时提供终端设备的目的,而后由移动运营商统一把终端送到用户手中。中国的情况就与日韩不同,中国移动运营商的无线终端设备主要采用的是分销的模式,用户必须自购手机,入网以后才能享受运营商提供的服务。这种模式使运营商和终端设备制造商的利益不能紧密结合,容易产生业务和终端不同步的矛盾。实际上中国移动在 WAP 业务的推广上、中国联通在推广 CDMA 之初也同样遭遇了终端供应始终跟不上,且终端价格居高不下的问题,严重影响到业务的正常开展。但是完全照搬日韩模式也行不通,因为日韩的经济水平要高于中国,用户支付能力强,社会对信息的潜在需求巨大。中国现在还处于无线数据业务发展的初级阶段,低端用户为数不少,这些用户的支付能力有限,运营商必然会考虑到风险和回报的问题,那么终端之痛该如何解决呢?

2. 服务环节问题

服务提供环节所面临的主要问题是,运营商与服务及内容提供商如何开展紧密的合作。运营商拥有网络和技术优势,服务及内容提供商的优势在于他们比运营商更了解用户需求,能推出更有针对性的服务。二者优势互补,才能有力地推动无线数据业务向前迈进。

运营商和 SP的亲密合作让短信市场走向了高速发展,但与市场红火极不和谐的是用户对短信消费投诉率的居高不下。来自 12315消费者投诉中心的最新统计表明,2003年的头三个月电信服务投诉成为热点,主要的三大问题之一就是短信收费。SP乱提价、乱收费的现象时有发生,有些网站甚至设置短信收费陷阱,不少非法色情网站也通过与 SP勾结,借助短信收费平台敛财,而提供短信收费的网站则“坐地收钱”,与这些网站共享“不正当所得”。如何在赢得合作伙伴的同时营造良好的市场秩序?这是已经进入了与 SP“磨合期”的中国移动必须面对的难题。

3. 互联互通问题

除了移动基础运营商之间的互联互通问题外,在移动通信短消息等无线业务的发展中,同样也碰到了互通性的问题,许多基于短信息平台的移动增值业务,都会遇到由于手机生产厂家传送设备的局限性,甚至由于短信息业务提供商所使用的标准不同,造成了各种型号的无线终端之间没有一个统一的技术标准,不能互相兼容的问题。

4. 产业间合作问题

移动短信息提供商对跨行业合作的反应迟钝,大家把精力都放在同类业务的恶性竞争中,以致短信提供商的价值链中很少有非 IT行业的参与 如零售业、宾馆业、医药界、娱乐界、教育界等行业),而最多仅限于发布一些考试成绩查询、公积金查询等行业垄断信息服务中。

在互联网陷入低迷的时候,火暴的移动短信为 IT界找到了一个新的盈利和发展的模式。在广大移动终端用户需求和 IT从业者的推动下,移动短信息业务不断有新的种类和新的发展,移动短信息业务甚至被作为继报纸、广播、电视、互联网后的“第五媒体”,但面对一系列的问题,短信市场将来会怎么发展,仍有待观察……

分析讨论题:

1. 短信市场的蓬勃发展可以用哪一种“市场”的定义来解释?

2. 什么因素最终决定了短信市场的繁荣?

3. 为什么电信运营商是整个短信市场价值链的领导者?

4. 如果你是中国的一个电信运营商,面对目前短信市场中的隐患,下一步你应该怎么办?

资料来源:

1. 李健.成熟盈利模式的胜利——短信市场分析案例.中国经营报,2003–02–11

2. 顾洪文.短信:冷面“杀手”暗藏危机.计算机世界,2002–12–26

3. 赵庆.对中国无线数据业务的思考.人民邮电报,2002–12–12

4. 林敏.中国短信市场潜力不可限量.通信信息报,2003–01–21

5. 2007年中国短信市场将超过 170亿美元.计机世界网,2002–08–07

6. 电信运营商正在成为产业链“龙头”.通信信息报,2003–01–16

7. SMS到 EMS我们等待梦幻般的 MMS.中国网通网站 (http://www.chinanetcom.com.cn)

8. 短信从“黑白”到“彩色”的变革.人民邮电报

9. 短信市场回归理性.互联网周刊,2003–04–14

10. 江旭东.火爆短信急需理性监管.中国信息产业网 (http://www.cnii.com.cn)

(案例编写:万后芬、王友超)

1–3 “米格雷斯”的“绿化”措施

瑞士是一个只有 6百多万人口的小国,它被德国、法国、意大利等国包围着。瑞士的国民人均收入之所以能在世界上处于领先地位,很大程度上是因为瑞士的企业对时代潮流非常敏感,总是有着自己鲜明的特点。在企业的“绿化”方面

也显得特别突出。

根据竹原秋子的《环境先进企业》介绍,米格雷斯是瑞士最大的超级商场,在食品零售业中所占市场份额超过了 20%。它在国内拥有 500多家连锁分店,并拥有某种类似生活协作组织之类的机构,瑞士 660万人中有 150万人加入了这个机构。除了拥有为数众多的连锁店之外,米格雷斯还是一个拥有 13个工厂(所销售商品的 1/4是由本公司工厂制造的)及银行、旅行社、保险公司、加油站、出版社、运输公司、船舶制造厂等实体的巨大的企业联合体。米格雷斯的创始人哥特里夫 · 德特维拉的经营信念是:"企业越大,所承担的企业事业外的义务就越大。企业必须在解决人的问题上做出贡献。"米格雷斯正是把环境问题作为人的问题用心对待的。因此,在米格雷斯很快形成了节能、节省资源、削减成本以及注重提高企业形象的商业精神。特别在商品的包装问题上对环境保护做出了巨大的贡献。

米格雷斯的事业开始于 1925年。当时,米格雷斯主要是利用小型汽车,在瑞士的一些小村镇销售食糖、大米、咖啡、小麦粉、肥皂、食油等六种生活必需品。在销售时,米格雷斯并不是将这些生活必需品用秤零卖,而是将它们用包装袋定量包装后卖出的。为了有效利用销售货车上的狭小空间,设计出便于运送的包装袋就成为一个重要问题。

这种创业时期的经营方式,在经过 60年后,却与企业新的发展战略不相容了。米格雷斯经过调查发现,瑞士的垃圾 60%是可以再利用的,从瑞士家庭中所排放出的垃圾有 1/3是包装材料、包装袋以及容器类。在经过调查之后,米格雷斯开始大力宣传"减少包装!"与此同时,全公司还开始考虑强化废物再生利用及节约能源的问题。

1. 废弃不需要的包装

从化妆品开始,重新设计了包装。废除了牙膏盒等包装,仅仅这一项,每年就可以节约 25吨包装纸。

2. 停止使用运输包装纸箱

为了代替这种运输用包装纸箱,米格雷斯新设计了对各种货物都能使用的塑料制"通用容器",并于 1989年开始实验性使用。这一计划的实施,为米格雷斯免除了每年要处理 6吨纸箱垃圾的任务。

3. 实施重新装填和重新使用方式来改进包装

通过加厚用于啤酒、苏打等产品包装的玻璃瓶,以便于回收、清洗和再次使用;并且将装液体洗涤剂的塑料容器设计成能够重新使用的形式。

4. 从 LCA(生命周期评估)的角度对商品包装材料的质地进行了研究,在研究基础上,决定停止用铅罐作为包装销售,不使用铝箔包装巧克力。

米格雷斯节省包装材料、节省资源,而节省能源的最终目标是用"单一"的

材料使包装统一化。

米格雷斯在从 1984年到 1988年的 5年间,为环境保护投入了 250亿日元资金,由此共获益 15亿日元。当然,这其中并不包括因此而带来的企业形象提高以及获取消费者信赖感等用金钱无法衡量的收益。米格雷斯有一种信念:即使现在受了损失,但未来是属于我们的。正是在这个信念的鼓舞下,直到今天,米格雷斯也依然无愧于环保先进企业的称号,在环保方面继续努力着。

分析讨论题:

1. 米格雷斯的环保举措主要有哪些?
2. 米格雷斯的“绿化”思路是否可行?
3. 从米格雷斯的“绿化”案例,说明商业企业如何实现自身的“绿化”?

资料来源:

万后芬.绿色营销.北京:高等教育出版社,2001

(案例编写:万后芬)

第二章　市场营销哲学

本章提示：营销既是一种经营职能，又是一种经营哲学。作为一种职能，需要研究营销全过程要干些什么；作为一种哲学，则需要研究营销全过程以什么观念为指导，在此观念指导下如何开展营销活动。市场营销哲学的演进经历了由以产品生产或销售为中心的产品导向营销观向以满足市场需求为中心的顾客导向营销观的转变，随着市场的开放、竞争的激化，必然发展到以顾客和竞争者两者为焦点的市场导向营销观，进而向以众多利益攸关者为主导的关系导向营销观发展。本章选取了五个案例，案例一讲述了乐凯在新旧两个市场上开展营销活动的策略，分析了企业应如何根据市场需求和竞争者来选择营销策略；案例二讲述了作为百年老字号的同仁堂，成功地进行营销观念转向，分析企业如何向现代营销观念转变；案例三讲述了健力宝在成立初期通过利用各种营销手段，使其获得了飞速的发展，但是达到了顶峰之后却迅速地走向了低谷的案例，讨论营销观念的本质是什么；案例四讲述了娃哈哈的成长历程；案例五讲述了福特推出新产品的过程中的营销观念，可以加强学生对营销观念的感性认识。

2-1　乐　　凯
——光荣与梦想

摘要：作为民族企业的代表，同时也是国有企业的代表，乐凯若想在市场经济中生存、发展，必须转变营销观念。本案例介绍了乐凯在传统彩色胶卷市场以及关乎未来命运的数码市场上所采用的各种营销策略。

关键词：竞争战略、渠道、产品、数码

在中国提起民族工业，乐凯是当之无愧的代表。目前中国胶片市场的民族企业只有乐凯一家硕果仅存。而且从目前的情况看来，乐凯在市场上的表现也可圈可点：乐凯占有国内100%的航空航天胶片市场、70%电影胶片市场、50%黑白胶片份额，在彩色胶片市场，与柯达、富士三足鼎立，乐凯股份上半年利润超过1.1亿元。在走私横行、国外巨头大举进入的情况下，这个结果可以说出乎很多人的意料。但是，随着中国加入WTO，很多人开始担心，作为民族感光行业的一面旗帜，乐凯在中国加入WTO后还能挺得住吗？乐凯又将如何来应对这种情况呢？

一、乐凯简介

我国感光材料工业起步于 20世纪 50年代后期,以 1958年保定电影胶片厂(现中国乐凯胶片公司)动工兴建为标志。在近 40年的发展过程中,我国的感光材料工业从无到有,从小到大,经历了 3个阶段。中国乐凯胶片公司是我国感光材料工业发展的缩影。60年代,克服各种困难,建成了新中国第一条胶片生产线和磁带生产线,形成年产 1亿米电影胶片的生产能力,结束了我国不能生产电影胶片的历史。70年代,试制成功并开始生产油溶性彩色电影正片和彩色电影负片,基本实现了胶片的彩色化,生产出了高质量的航空航天遥感胶片,被我国的人造卫星送上了天。80年代以来,我国感光材料工业瞄准世界先进水平,积极进行技术改造和技术引进,开始研制并生产民用彩色照相材料。中国乐凯胶片公司在 1985年起相继率先推出彩色胶卷、彩色相纸,填补了国内空白,打破了外国产品独占中国市场的局面,开创了我国彩色感光材料工业生产的新格局。1982年至 1990年 8年时间,乐凯先后研制成功了乐凯II型、BR100、GBR100彩色胶卷,实现了彩色胶卷的三次更新换代。1997年 7月,乐凯新品质彩色胶卷新 GBR100又开始批量上市。彩色相纸亦实现了四次更新换代。1996年,中国乐凯胶片公司彩色胶卷、彩色相纸、彩色电影胶片、航空航天胶片的产量分别占全国总产量的 80.2%、89.7%、86%与 100%,在我国感光材料行业中具有突出的优势地位。

1995年,乐凯彩色胶卷被第 50届世界统计大会组委会、国家统计局和中国技术进步评价中心授予“中国胶卷之王”。目前的乐凯,已在 1999年和 2000年初分别顺利通过了 ISO9000质量体系和 ISO14001环境体系认证,其主导产品彩色胶卷、彩色相纸、电影胶片的国内市场占有率分别达到了 24%、20%、35%。除此之外,乐凯还有 26个产品出口到了 44个国家和地区。乐凯公司拥有自己的技术力量,该公司的乳剂制造、胶片涂布及胶片裁切包装全部实现了自动化。公司所属的感光研究所是国内规模最大的感光材料开发研究机构,有以中国工程院邹竞院士为代表的一大批国内第一流的专家和优良的装备,目前公司生产的 100多种产品都是该部门的研究开发成果。集团公司拥有乐凯胶片集团感光化工研究院、乐凯胶片集团第二胶片厂、乐凯胶片股份有限公司、乐凯照相化学厂、保定通达实业公司及保定包装材料厂等子公司。并下设进出口公司、乐凯黑白感光材料厂、乐凯薄膜厂及乐凯磁带厂等分公司。从以上可以看出,乐凯在多角化经营方面及产品结构方面都拥有较大的优势。

乐凯在 2001年公布实施了《中国乐凯胶片集团公司 2001—2010年发展战略》。在该战略中,以“载录时代信息,服务现代生活”为使命的乐凯,提出了自己作‘国际知名的图像信息业跨国公司”的远景目标,并为达到这个目标规划了

自己的三次飞跃:2001—2003年在传统的感光材料领域实现“三分天下有其一”,同时积极介入数字成像服务领域;2004—2006年进一步提高传统银盐感光材料产品的国内市场份额,重点发展数码相机与数字成像服务产业;2007—2010年开发先进的数字化终端设备,重点开展国际化经营,占领国际市场。

二、胶卷市场简介

(一)世界胶卷市场概况

当前世界胶卷市场可以说是二分天下,即美国的柯达和日本的富士胶卷。柯达和富士的竞争可以说代表着整个胶卷市场的主要竞争状况,形成了世界市场的主要竞争格局。

柯达公司拥有118年的历史,在世界胶卷市场上可谓是名副其实的龙头老大,在美国市场上占有70%的份额。1996年在美国的销售收入为34亿美元。但在日本富士的强大攻势下,柯达的市场份额正在缩小,如1997年的市场份额再次下降了5个百分点,而且其对外举债高达80亿美元。

富士公司对柯达来说是最大的竞争对手,这个对手不仅在产品的质量上与柯达不相上下,而且在竞争策略上还有胜于柯达之处。富士在确保本国市场上的绝对优势的情况下,已进军美国市场,而且正在以不可小视的速度发展。相反,柯达却在日本市场上没有占到什么便宜,情急之下,其希望通过政府部门能够有所挽回,但也没有达到预期的目的。与此同时,柯达在开辟的其他市场上却有着不俗的战绩。在中国,柯达的市场份额相比富士具有明显的优势。

(二)国内市场概况

目前中国的胶卷市场格局是三分天下,柯达、富士和乐凯各占其一。虽然爱克发、柯尼卡等国外品牌也进入了中国市场,但是所占份额较小,还不能影响整个市场格局。

1. 国内市场需求

1997年全国胶卷的消费量为1.2亿个,彩色相纸的消费量为6 000万平方米。其中国产彩色胶卷3 000万个,国产彩色相纸约1 200万平方米。据测算,截至2000年,全国胶卷的消费量为1.5亿个,彩色相纸的消费量为1亿平方米。中国感光材料的消费需求将以每年增长10%~15%的速度向前发展,成为增长最快、最具潜力的世界感光材料的三大市场之一。

2. 竞争者情况

(1) 柯达公司。柯达公司1979年就开始涉足中国市场,最初采取以产品销售、合资办厂为主的经营策略,稳扎稳打,步步为营。柯达公司认为,10年之内中国将成为世界第一大胶卷市场,因此将中国市场的开发置于战略地位,至今在中国已累计投资15亿美元。经过四年的谈判,1998年,柯达公司与我国除乐凯

之外的6家感光材料企业进行全面合作,其中包括与厦门、汕头、无锡3家感光企业成立合资公司。柯达越过关税壁垒,实现了本土化的生产和销售,与国内的生产厂家展开面对面的竞争。预计上述计划如期实现后,柯达胶卷在中国国内将占有40%以上的市场份额。1998年,中国企业管理协会和中国企业家协会一年一度的“全国市场品牌竞争力调查”结果显示,柯达在本年第一次超过富士成为消费者的首选品牌。柯达公司在中国市场上可谓是煞费苦心,如日前在北京向专业摄影人员展示了一系列最新影像产品,它们包括柯达数码相机、热升华打印机、LED数码印相机及柯达专业胶卷等。这些高新技术的应用无疑对本已激烈的中国胶卷市场又加了一剂强心针,而且这种技术的领先优势对其竞争对手来说都有着致命的打击。

⑵ 富士公司。同老牌胶卷制造商柯达公司相比,富士公司在制造技术和品牌形象方面并不具备优势,但富士公司一直不断改变质量,时至今日两种胶卷的品质已几乎难分伯仲。但在价格上,富士胶卷保持着相对优势。再加上富士公司采取的以赞助体育活动为主的促销活动,使得富士抢占了越来越多的市场份额。在中国市场,富士公司从1994年起建立了第一家富士彩扩店至今已有2200多家,仅北京一地就有200多家。

但是由于柯达的全行业计划,使富士失去了在中国建立生产基地的机会,不得不从日本本土生产,再销售到中国,这在一定程度上降低了富士的竞争力,使富士的市场占有率由45%逐步萎缩到30%。富士丢掉的市场,大头被柯达占了,小头被乐凯占了。富士自然不会甘心失败。2001年中美框架协议到期,富士有了到中国来合资甚至建厂的机会,富士肯定会卷土重来,这对柯达是个威胁,对乐凯也是。而在这三者中,乐凯是弱者。

三、市场环境

1. 市场需求将进一步增长

自1998年国家实行以刺激内需、启动经济为主的宏观调控政策以来,连续出台的诸如延长公共假期等一系列活动大大刺激了商业和旅游服务行业。长假的第一受益者当属旅行社,利用长假旅游的顾客比平时大大增多。京城的很多购物场所零售额也大增。期间,摄像机、照相机、胶卷、彩电等“节日商品”销势空前。

2. 打击走私力度加大

1998年7月,有关部门召开了“全国打击走私工作会议”,会议决定在下半年开展一场全国范围的打击走私联合行动和专项斗争。据《市场报》报道,全国打击走私工作会议召开后的几个月,走私货泛滥的势头得到遏止,进口彩卷、彩纸的价格短期内回到了正常水平。相应地,乐凯产品凭借着质优价廉,开始大量

步入柯达、富士等专卖店，新一代印放兼容的乐凯彩虹 SA－2彩色相纸投放市场后，亦获得很多消费者的认可。据统计，今年上半年乐凯实现销售收入、利税分别较上年同期增长了 57.5%、134%，这是乐凯有史以来的最佳市场业绩。但是据统计，海关查处的走私胶卷占走私品的第 1位，从一定程度上来说，走私品仍然对国内的胶卷市场产生着巨大的冲击。

3. 中国加入世界贸易组织

在我国，化工产业还存在着有关知识产权保护、提高科技开发水平和创新能力的问题。中国化工科技事业尽管取得很大成绩，但由于科技、水平和经济实力所限，不得不以仿制方法来推动化工科技发展，这是许多国家在发展初期常走的一条捷径。中国许多化工产品特别是精细化工产品的发展，主要靠仿制。生产彩色胶卷所用的 100多种化工产品，国产化率仅 6%，许多新兴领域，由于起步晚，约 60类别产品尚属空白。加入 WTO后，有关知识产权规定对我国起到约束作用，化工科技开发将面临严峻的形势。这样的后果是，中国的胶卷行业将不得不利用自己的开发力量，自己的资金来自行研制开发产品，这在经济上和时间上都给中国的感光企业带来新的挑战。

四、竞争优势

1. 政府扶持

国家在批准了向柯达公司有偿一揽子转让上海、福建、无锡、汕头、天津等五家感光材料生产厂家后，决定集中力量支持乐凯公司。1998年，乐凯公司作为国家重点扶持的 512家企业之一，在项目审批、资金投入、股票上市、税收方面给予重点扶持，使乐凯公司享受与合资企业相同的政策，国家还将进一步加大打击走私行动的力度，为乐凯公司的发展创造了平等的竞争环境。“九五”期间国家计划向乐凯注入 8亿元的资本金和 32亿元的贷款，并在税收上予以优惠，将一些主要原材料进口关税和其他税种予以降低。

2. 市场青睐

1998年 1月 22日，乐凯胶片 A股（股票代码 600135）在上海证券交易所上网发行，吸纳社会资本 4.32亿元人民币。上市两年来，由于其行业特殊加上自身效益可观，受到了市场的青睐，股价一路攀升，从上市之初的每股 15元涨到现在的 28元左右。在未来几年内，乐凯具有可观的资金实力以支持其市场扩张。

3. 国民消费群

在中国的胶卷市场上，对乐凯公司来讲有着其他两公司无法相比的优势，那就是国民消费群。在支持民族工业的问题上，中国人会比其他任何一个国家都表现出更高的热情。但是这种民族感情对工业的支持也需要强有力的质量支持。

五、营销现状

1. 竞争战略

⑴ 低价策略该维持多久？相对中国民族饮料工业的中坚力量健力宝而言，国人对乐凯的民族情结似乎更重。但这在很大程度上却得益于乐凯的低价位策略。曾有网友在帖子中如是谈道："我们就在乐凯的拼死抵抗中受益——这就是民族工业的价值，因为有乐凯在，富士和柯达永远没有机会像微软那样牛上一把。我想，就算为了你能继续有幸用到世界上最便宜的富士和柯达，也应该不时的用一下乐凯。"民族情结使乐凯相对柯达、富士、爱克发，具备了它们不具备的本土优势。

乐凯目前的总资产在30亿元左右，其母公司的年销售收入在15亿元左右。这样的实力当得中国特大型企业称号，但相对柯达、富士等对手而言，却是不容置疑的小兄弟。实力比对手小，市场占有率及其基于此基础上的年销售额比人家小得多，利润也微薄得多，乐凯能用于技术研发、市场扩张、品牌推广的钱自然也就有限。投入不足，市场份额和市场收益当然会大受影响。也许，正是因为如此，乐凯的低价大旗尽管已矢志不渝地扛了多年，但其20%左右的市场综合份额，仍远低于柯达和富士。

但是很显然乐凯并不满足于占领低价市场，已经开始向中高档市场发起了冲击。乐凯将其新品'彩神100"、'超金200"的彩卷和"彩晶人像"放大纸的建议零售单价定在了14至16元。

⑵ 市场定位。乐凯在'黄绿红大战"中所处的地位非常微妙。它既是中国感光材料业硕果仅存的民族品牌，也是平衡柯达、富士之争的重要力量。但不论怎么说，目前的乐凯，正处在柯达和富士的左右夹击中。

造成这种情况的原因，不仅是因为乐凯是柯达、富士霸占中国市场的敌人，还因为乐凯自己一些上下求索、左右突击的作为。如'数码快乐印"与柯达的快速彩扩店'针尖对麦芒"，而低价利刃"10元风暴"的敌对目标，却又直指富士等等。

乐凯可能还没下定决心先主攻柯达，还是先力打富士，抑或是将自己的力量一分为二，同时攻向柯达与富士。这个问题的清楚与否，直接影响着乐凯在财力、人力、物力等方面的投入方向，直接影响着乐凯攻守的战略、战术方向。因为，柯达、富士的市场地位、运营策略、战略目标等等各不相同，这也意味着它们的遇强反应将会大不相同。

2. 产品研发

乐凯公司自1985年生产出彩色胶卷以来，至今已经四次更新换代，目前乐凯的GBR100彩卷的主要技术性能指标已与在国内市场上销售的世界名牌彩卷相差无几，在解像力、颗粒度、感光度、彩色还原力、曝光宽容度、分辨率、抗划伤

强度、熔点、几何尺寸等方面,乐凯与世界名牌胶卷居同一水平。

3. 渠道建设

目前的乐凯,在全国设有华中区、东北区、西南区、华南区、华东区、西北区等6大市场部,管辖着遍布全国的33个销售分公司和3 000多家连锁经营店。乍看这个营销网络,似乎很庞大。但是,将之与柯达、富士相对比,乐凯的网络还需要加大投资才能担当重任。

柯达采取了更符合中国市场实情的分销策略——扁平化市场分销。在柯达的深度市场分销中,主要采取了销地产+区域分销+零售商+快速彩扩店扩张的方式进行。在快速彩扩店的扩张策略中,柯达紧紧抓住了国内中小投资者创业致富自己做老板的心理,乘特许加盟东风,推出了“九万九当老板”的市场活动。这使得柯达快速彩扩店体系迅速发展,已经达到了700多个城市6 000多家彩扩店的超大规模。另外,照目前每天3～4家的增长速度来看,柯达的快速彩扩店极有可能在2003年达到或超过10 000家。

4. 品牌推广

在乐凯的“首届中国职工艺术节‘乐凯杯’摄影赛”和“‘乐凯、凤凰杯’新世纪、新生活首届全国青少年摄影大奖赛”中,乐凯除了自己承办外,分别提出“为弘扬民族工业,经首届中国职工艺术节组委会批准,参赛作品一律使用乐凯彩色或黑白胶片”和“提倡参赛者使用凤凰牌照相机和乐凯胶卷拍摄”的倡议,同时还开展了乐凯“绿色家园的呼唤”——“中国乐凯”首届全国生态环境摄影展等一系列活动。

在1994年,美、英、日、俄等国的10位国际摄影大师,曾用乐凯金BR100胶卷创作百多幅艺术力作在北京展出,并引起轰动。乐凯的表现也曾被摄影大师们高度评价为“中国人民的骄傲”。可惜的是,当初的乐凯并未能注意到这是一个可以经过精心包装的卖点,而与之失之交臂。

六、数码时代之争

每一次新技术的出现,都会使传统市场、传统行业巨头面临一次新的洗牌。面对来势汹汹的数码时代,几乎所有知名的感光胶片商都加入了这场战斗。比如,早在1996年就已生产出了自己的数码冲扩设备的日本柯尼卡已经在北京开设了一家数码冲印店。柯尼卡过去在中国市场上的声音一直不大,其北京办事处业务经理周宝军说,是中国的入世给柯尼卡提供了更多开拓中国市场的机会。另外还有消息说,长久以来在欧洲市场居主导地位的爱克发也一直跃跃欲试,想把它生产的数码冲印设备送到中国。不过在这场争夺战里被认为最具威胁的还是富士、柯达和乐凯。这不单是因为它们各自有着雄心勃勃的开疆拓土计划,更重要的是它们几乎一直垄断着国内传统彩扩业市场。这成了它们施展拳脚的坚实平台。

“我们的计划是把 70%的研发费用投入到数码领域”,柯达中国股份有限公司办事处对外联络部的尹少刚说:“在中国,柯达的目标是平均每一万人拥有一家柯达快速彩色冲印店。”柯达目前是中国最大的彩色冲印服务商,它每年花在产品研发方面的钱大约为 8亿美元。在过去的日子里,它在中国投入了 12亿美元,开设了 7 000家快速彩色加盟店,其中包括 1 000家数码店。到 2004年,柯达将使来自数码领域的业务量达到 40%。柯达公司副总裁兼亚太区民用摄影产品业务总经理曾新生认为,柯达才是数码影像领域的真正领跑者,其理由是柯达在品牌、营销网络、人才网络和电子影像技术 4个方面都具备其他厂商不能比拟的优势。

刚刚解禁的富士也要借此来复仇了。它毫不讳言自己在数码领域打翻身仗的野心,宣布将投资 5 000万元人民币,在 2003年底开设 1 000家数码激光冲印店并加强广告宣传攻势,而且有消息说,在进驻北京地铁前,南京苏果、上海新亚集团、昆明邮政、广州地铁都已成为富士的合作伙伴。富士引以为傲的是它自己生产的数码冲扩机。它为这种机器取名为“魔术手”。

“和柯达、富士比起来,我们当然处于弱势。”保定乐凯数码影像有限公司总经理李京源说。但是乐凯并没有忽视数码技术的到来。实际上,中国乐凯胶片集团公司从 1997年开始就以喷墨打印耗材为突破口切入了数码影像服务领域,并研制出一系列产品。同时牵手国际打印界巨擘爱普生,2000年 12月,乐凯和爱普生达成“数码快乐印”项目的合作意向,2001年 9月“数码快乐印”店开始试验经营。在此期间,双方还举行了多次大规模的全国巡展活动。面对“数码快乐印”项目所展现出来的巨大商机,经过一段时期的磨合和经验积累之后,乐凯和爱普生最终摒弃了跨国公司和本土国企之间的障碍,结成了亲密的战略伙伴关系。时间推移到 2002年 5月 21日,乐凯和爱普生联合举办了盛大的新闻发布会,正式签署了共同推广“数码快乐印”数码影像产品服务项目的合作协议。

协议约定,在“数码快乐印”项目的合作推广中,爱普生负责先进的数码影像设备的提供,乐凯提供配套打印耗材,并以遍及全国的营销服务网络和丰富的冲印店连锁经营经验为支撑,负责对所有“数码快乐印”加盟店进行连锁经营管理。在双方的合作展望中,“数码快乐印”数码影像产品服务的先期推广,将主要集中在“店中店”,即在传统的冲印店中单独开辟一个“数码快乐印”店,以对传统影像服务进行有力的补充。目前,“数码快乐印”店已在乐凯冲印店中开始实施,并取得了不俗的经营业绩。随着今后的进一步发展,加盟店还将开到柯达、富士的连锁冲印店中,并有可能作为单独的店面存在。

李京源说,乐凯实际上是根据自己的实力选择了一条适合自己的道路。“我相信作为一家本土企业,乐凯对中国的消费市场了解得更深刻,它的选择也

符合日益多元化的消费群体和消费层次。”

从以上介绍看来,乐凯面临着以下几个问题:

⑴ 乐凯是定位于中低端还是力图进入高端市场。从乐凯目前的策略来看,似乎已经不满足于占领低端市场,已经开始推出高档产品。

⑵ 在确定竞争对手上,到底是应该以柯达还是富士为主攻目标?目前的市场格局是三分天下,乐凯占据地利,但是由于实力弱小,处于两者的夹击之中,而乐凯也没有下定决心,是先主攻柯达,还是先力打富士,抑或是将自己的力量一分为二,同时攻向柯达与富士。这个问题的清楚与否,直接影响着乐凯在财力、人力、物力等方面的投入方向,直接影响着乐凯攻守的战略、战术方向。因为,柯达、富士的市场地位、运营策略、战略目标等等各不相同,这也意味着它们的反应将会大不相同。在这种情况下,乐凯完全可以利用自己的本土优势,合纵连横,获取最大的利益。

⑶ 乐凯在目前这种情况下,如何开展竞争。乐凯在目前的情况是:技术实力不及竞争对手,如果开展正面的竞争,不但有可能导致竞争失败,还会拖累胶卷市场上的竞争实力。任何产业都可以看作是一个价值让渡系统,关键是看企业如何来根据自己的实力来选择自身所要出的位置。乐凯目前所采取的就是这种策略,但是选择所处的位置,还要看所能够获取的价值大小,及在整个产业中所处的地位及未来的发展前景如何。

分析讨论题:

1. 乐凯是否已经转变营销观念?

2. 评述目前乐凯的营销战略,提出改进意见。如果你是乐凯的经营者,你如何在这种三分天下的市场中取胜?

3. 乐凯在数码时代采取的竞争策略是否有效?

资料来源:

1. 李政权.乐凯迷途.智囊.2002.11(经作者同意引用)

2. 刘月珍.柯达富士乐凯各出招数.数码影印争霸中国.中华工商时报,2002-07-02

3. http://mba.netbig.com/

(案例编写:万后芬、潘平)

2-2 同 仁 堂
——老字号经营的成功典范

在北京大栅栏林立的店铺中,有一座古朴庄重的楼阁,这便是清康熙八年(公元 1669年)由祖籍浙江宁波、明代迁居北京的乐家第 4代传人乐尊育创建的、享誉海内外的老字号“同仁堂”药店。在坎坷的岁月中,在市场经济大潮的冲刷下,同仁堂非但没有消逝,反而日见辉煌——由解放前的 3间小门脸发展到今天营业面积为 4 600平方米的大楼;从过去“供奉御药”的中药房发展为总资产 18亿元、拥有 6 000多名员工的现代集团企业,并成为医药界为数不多的上市企业。其店名更成为企业德、诚、信的化身。

然而,“同仁堂”这一老品牌在改革之初也曾面临许多新问题。主要包括:设备落后不适应现代化生产要求;产品科技含量低不适应新的市场要求;资金短缺不适应企业发展要求;机制不活不适应竞争形势要求。如何适应?这是许多企业所面临的共同课题,而同仁堂正是掌握了破题之法——新的创业。他们不倚老卖老,而是不断创新——“给老品牌注入新内涵,让老品牌展示出市场威力”。

一、产品质量是立足之本

20世纪 60年代曾发现过一批保存了几十年甚至百余年同仁堂制作的中成药,这些药香气浓郁,润而不干,就像是近期制作的一般,其过硬的质量是不言而喻的。同仁堂一向不惜以高价购买上品参茸;对于不按时令采集的劣等药材,尽管市场价格便宜,也绝不购买。对黄酒、蜂蜜等附加料的选择也是极为重视。在制作成药过程中,同仁堂严格地按照祖训“炮制虽繁,必不敢省人工;品味虽贵,必不敢减物力”行事。如今,“质量第一”的宗旨不变,店内所有药品都从主渠道进货,“产非其地,采非其时”的药材被拒之门外。店内的中成药,从购进原料、炮制到包装上柜,要经上百道工序,每道工序都有严格的标准。所售饮片,均需经过再加工,除去杂质方可销售。300多个春秋过去了,同仁堂药店大了,名气大了,但它的追求——“质量第一”却丝毫未变。为了让每一位顾客都能买到放心药,药店采取各种措施,杜绝假冒伪劣商品进店。药店建立了从采购、验收、保管到销售,一环紧扣一环,层层把关的质量检验制度。在收购野山参、鹿茸、冬虫夏草、牛黄等名贵药材时,要派经验丰富的中药专家亲临产地,看货选样。俗话说“丸散膏丹,神仙难辨”。传统的中药生产鉴别所凭借的经验,是对药物的眼看、手摸、耳闻、口尝的感性认识。但鉴于现今假冒伪劣药品充斥市场,同仁堂的

产品除了传统的鉴别方法外，还要由质检科送权威检测部门检验，合格后方可销售。

在市场经济形势下，同仁堂主要从三方面入手，抓好产品质量管理。一是对职工经常进行同仁堂传统道德教育以强化职工的质量意识。二是建立了科学的质量管理体系。逐渐形成了一整套适应现代生产要求的质量管理制度，先后建立了三级质量管理网，健全了质检员队伍，实施了"质量否决权"制度，并按不同品种确定了高于部颁工艺标准的内在质量标准。三是努力提高药品质量检测水平。近年来，同仁堂先后投资几千万元，陆续购进了国内外先进的薄层扫描仪、气相色谱仪等现代化检测仪器，从原料入库到成品出厂进行全面检测，用科技手段为产品质量保驾护航。

二、技术创新是活力之源

技术创新是市场取胜的成功之道。同仁堂深刻认识到这一点，制订实施了"在继承和发扬中药传统的基础上，充分运用先进的科技手段，大力开发新品种和新剂型，提高产品科技含量和附加值，增强产品竞争力"的技术创新工程，从多方面提高企业素质，加大科技投入。

首先，制订了严密的科技发展规划，巩固和完善了科研开发体系，设立了同仁堂发展委员会，与国家级企业技术中心、科技发展股份公司研究所、生物制药研究所等科研机构合作，立足于不断推出科技含量多、疗效高的新产品，并对传统老产品进行二次科研。同仁堂很多传统名牌产品都有着上百年的历史，为了使这些老产品继续保持市场竞争力，同仁堂加大了对传统产品二次科研的力度，现已完成了大活络丹重金属砷盐含量标准及检测方法的研究和对牛黄清心丸重金属安全有效性的科学论证，而后者的完成使国际医药界对中成药含重金属有了新的认识，是中药研究领域中的一项重大突破，为中药走向世界做出了贡献。

此外，同仁堂注重与科研院所的密切合作，借助外脑提升技术开发的起点，加快技术创新的步伐；利用超微粉碎技术提高中药制剂水平；组建同仁堂麦尔海生物技术有限公司，利用具有国际先进水平的脂质体制药技术、进军生物制药领域；探索符合同仁堂特色的电子商务，利用国际互联网建立"同仁堂医药健康网"，开展网上看病、网上售药、网上医药咨询、网上采购和网络技术支持等 5个方面的商务活动，建立了符合 GAP标准的中药材生产基地，为中药生产提供优良药材，降低成本，提高效率，提高产品质量，为中药出口奠定了良好基础。

三、从创新品牌到光大文化

同仁堂历经沧桑，不断发展，表面看是同仁堂品牌的创新与成长，而背后是同仁堂优秀的企业文化，是同仁堂深厚的文化底蕴支撑着同仁堂不断发展壮大。

秉承和光大同仁堂文化的过程就是同仁堂品牌的成长过程。

同仁堂的企业文化,概括起来主要有三方面的内容,这就是:讲求经营之道、塑造企业形象、培育企业精神。如果细分可以从 6个方面展开:质量观、信誉观、形象观、人才观、人的激励观和创新发展观。

在长期的实践中,同仁堂深刻认识到:企业文化重在建设,加强企业文化建设一定要以人为本,树品牌要先树人,同仁堂人是同仁堂事业兴旺发达的最重要的基础,是同仁堂金字招牌经久不衰的支柱。今天,同仁堂的领导也深感作为一个老企业对高级人才的需求是多么重要。2000年,同仁堂面向社会公开招聘专业技术及管理人才,在招聘工作中坚持尊重科学、规范运作的原则,使人才价值与社会接轨,共有 25名包括博士、硕士在内的专业技术人才已经在同仁堂施展着才华。

在引入竞争机制,引进高层次科技人才的同时,同仁堂更注重对同仁堂人的培养、教育。他们用"同修仁德,济世养生"的企业精神,凝聚职工,用先进模范的奉献精神感染职工,使职工树立正确的价值观念、群体观念、使命感和责任感。

同仁堂还注重把优秀文化上升到一种管理,并有意识地和 CIS企业形象设计有机结合起来,把形象设计的理论贯穿于企业的理念识别、行为识别和视觉识别中,达到老品牌的传统文化同新的管理理念有机结合,实现高层次上的新发展。

四、真诚的服务

多年来,同仁堂一直默默地为顾客提供着费工、费时、不见经济效益的各种便民服务。买药的顾客有时对药性不清楚,或是代别人抓药,为此,同仁堂在店堂中专门设立了"问病服药处",聘请有经验的退休老药工为顾客免费提供咨询。中药里,汤剂的比重较大,熬制汤药费工费时。同仁堂坚持为顾客熬制汤药,并只收取极低的工本费。此外,他们还长期代客加工中成药,加工的丸、散、膏、丹等保持了传统的制作工艺,用料细,做工精,有效成分保持得好,因而许多国际友人和海外华侨托人或专程来同仁堂配药。代客邮寄药品业务也是赔本的买卖,可邮寄部始终做到"有信必答,有求必应"。顾客寄来的钱剩余的多,便为顾客寄回;如果只剩下块八毛的,就买成邮票同药一起寄回。药店还安排专人夜间售药,设立患者和客户急需药品登记簿,为残疾人送药上门,增设 ATM取款机、磁卡电话、助听器测试仪以及外币兑换业务,目前已可兑换 21个国家的货币。1996年,同仁堂又本着"社会效益第一,一心为病患者服务"的指导思想,创办了医馆,聘请 26名有丰富临床经验的北京市名老中医坐堂应诊,为百姓解决了看专家号难的问题。由于医馆专家的医术精湛,疗效显著,国内外各阶层人士纷纷慕名而来。

五、国际化经营

与此同时,他们还大胆地走出国门,目前,“同仁堂”已取得了十几个国家和地区的质量认证和进口许可,产品通过直接和转口贸易形式出口 40多个国家和地区;在亚洲、欧洲、大洋洲的 4个城市设立销售分公司,以拉近与这些地区的消费者的距离。为了适应国外的习惯,同仁堂集团努力在药品的剂型、包装、销售等方面与世界接轨。以前藿香正气丸一次要吃一大把,外国患者不习惯。他们反复研究,生产出了浓缩的软胶囊,每次只服两粒,这个改进大大扩大了销量。中药的说明采用的往往是古老的四六句,老外弄不明白,且不标明毒理和病理数据,同仁堂集团把出口药品的说明改成普通语言,标明有关检测数据,甚至用图解说明。这些努力在世界卫生组织及西亚太地区举办的首届国际传统医药大会上得以回报:牛黄清心丸获首届长城国际金奖,国公酒、白凤丸获银奖。

由于我国中药材大部分种植缺乏规范,质量难以得到控制,在国际植物药市场不断扩大的背景下,我国的中药出口却难以乐观。1998年开始,我国的中药出口就开始出现逆差,2001年逆差达到 3.9亿美元。为了适应世界潮流,同仁堂积极发展绿色中药,按 GAP标准在全国建立了七大中药材种植基地,七大基地的建成将解决长期困扰我国中药出口的中药材农药残留、重金属超标等问题。

有关权威人士指出,影响我国中药特别是药材出口存在的主要问题是:① 中药原料药出口比例过大引发问题严重。目前初加工的粗制品和低附加值的中药材出口仍是我国中药出口的主要品种,药材出口所占比例达到 64.7%,中成药和植物提取物所占比例分别为 15.1%和 20.2%;② 西方人对中医药存有偏见阻碍中药类商品打入国际医药主流市场。西方国家对中药进入本国市场有关管理的规定太多,中药目前还很难通过各国的规定而作为药品进入国际市场。中药不能作为药品进入国际市场,不能合法销售,其销售价格低,这是影响我国中药出口的最基本问题;③ 国际社会缺乏统一的检测标准影响中药类商品出口的进一步增长;④ 中药类商品以“补品”身份出口遭到国外官方机构诸多限制;⑤ 国内行政管理政策不配套,出口秩序混乱,给我国扩大中药出口带来一定的负面影响;⑥ 中介组织的协调和服务还不能适应我国扩大中药出口的需要。

分析讨论题:

1. 同仁堂作为一个老字号,能够不断进取的原因是什么?

2. 同仁堂目前的经营方针是否体现了现代营销的思想?如果没有,其差距表现在哪里?

3. 如果你是同仁堂的经营者,你将如何考虑企业的国际化。

4. 你认为老字号如何在现代市场经济中生存?

资料来源：

1. 冯进茂.同仁堂——老字号经营的成功典范.中国营销传播网
2. 钟超军.激活"老字号".中国营销传播网
3. 代凯军.管理案例博士评点.中华工商联合出版社
4. 同仁堂老字号焕发新活力.北京晨报

(案例编写:万后芬、潘平)

2- 3 健　力　宝
——风雨坎坷路

盛夏将至,一年一度的饮料大战在全国各地蓄势待发。2002年5月15日,沉寂了三个月之后,健力宝挟新产品"第五季"在郑州大规模亮相,这是健力宝自股权转让、体制改革、业务重组一系列重大变革后的首次亮相,健力宝再次吸引了人们关注的目光。健力宝一度是国内碳酸饮料第一品牌,其成功的体育公关策略至今为人津津乐道。但是,伴随中国市场的开放,在"两乐"以及一些合资企业的凌厉攻势下,健力宝先前的优势荡然无存,市场份额江河日下。2002年1月,"凯地系"入主健力宝,"中国魔水"正式宣告易主。曾几何时,作为民族品牌的一面旗帜的健力宝就此花落别家,不由令人扼腕痛心。

一、艰苦创业,成就中国魔水辉煌

1984年,中国准备参加洛杉矶奥运会,中国政府决定为中国运动员生产一种运动饮料。时任广东省三水县体育运动协会副主席的李经纬在广东体育科研所科研人员的帮助下,以欧阳孝教授的科研成果为基础,研制成功了我国首创的含碱性电解质运动饮料——健力宝。并在当年随中国体育代表团赴奥运会,一举成名,被称为中国魔水,成为中国饮料行业的代表,开始了其辉煌之旅。在随后的时间里,健力宝一直处于高速成长之中:1996年,健力宝的销量就达到了70万吨,而同年百事可乐在中国只有50万吨。并在1993年进入美国市场,1995年入选国有企业500强,1997年成为全国驰名商标,到1997年达到其顶峰,成为中国民族饮料的代表。

二、无可奈何花落去

1996年健力宝的销售量高达70万吨,然而市场形势风云变化,到2000年,

健力宝的销售量下降到 50万吨,2001年为 40万吨,昔日的“中国魔水”再也无法施展魔力了。健力宝在前期发展势头良好的情况下,中途被竞争对手赶上,最后被人收购。而与此同时,中国饮料行业却以每年几十个百分点的速度增长,其他的饮料企业突飞猛进。健力宝的失败可以说是自己打败了自己——当市场形势开始变化时,健力宝却是“任尔东南西北风,我自岿然不动”隐者风范,并没有根据市场的变化来调整自己的经营策略。

(一)饮料市场竞争日趋激烈

我国饮料市场每年以 20%左右的幅度增长,空前巨大的市场潜力,引得各路英雄纷纷进军饮料市场。在碳酸饮料市场,伴随市场的进一步开放,“两乐”以其一贯凌厉的市场攻势迅速抢占中国市场,并且为迎合不同的口味需要推出了多个品种,产品的多样性和系列化,令“两乐”占据了众多细分市场。调查显示,排名前 10名的品牌中,属于“两乐”品牌的碳酸饮料达 7个,这些品牌的市场占有率之和达 86%。此外,加上汾湟可乐、非常可乐相继加入战团。随着消费水平的提高,绿色成为饮料市场的主旋律,茶饮料和果汁饮料迎合了现在消费者崇尚自然、健康的心理,符合当前消费者的消费偏好。而且,由于茶饮料和水饮料的原材料来源广、制造加工成本低,销售价格与碳酸饮料价格适当,甚至还要低,这在很大程度上给碳酸饮料造成很大的威胁。长期以来碳酸饮料一统天下的局面已被打破,如今的饮料市场已经呈现多层次、多品类、容量大、变化快、品牌竞争激烈的格局。

(二)观念僵化

健力宝随着中国体育事业的腾飞而崛起壮大,并且一直以体育作为灌输民族文化的载体。在创业初期,健力宝的这一品牌文化经营战略是非常独到而且成功的。但是,健力宝的民族精神灌输立足点过于单一,一直满足于自己是中国奥运代表团的专用比赛饮料,却忽视了青少年这一崇尚流行文化的庞大群体。青少年是最易接受外来事物的一代,同时也是民族感情相对淡薄的一代。当红色和蓝色成为大多数学校体育运动的主流色时,就已为健力宝的失败埋下了伏笔。

(三)渠道问题

首先,健力宝的渠道过长。长期以来,健力宝绝大部分饮料是通过传统的多级经销商代理制运行的,产品要达到消费者至少要经过 3个中介机构,这加大了企业对产品的控制难度,使信息的传递和反馈十分困难。其次,分销渠道单一。健力宝的分销渠道是单一的多层渠道分销。每年的销售计划主要依赖每年一度的国家糖酒订货会的订货量,缺乏短渠道的分销。造成市场覆盖率狭窄与销售方式不灵活的状况,而且对销售现场的广告宣传、产品摆设等方面起不到应有的指导、控制作用。再次,分销协议不合理。多年来健力宝的交款方式为“款到交货”,对于漏罐的赔偿费只承担 60%～80%,客户必须承担剩下的 20%～40%的

费用。这在一定程度上加大了经销商的风险，制约了经销商的积极性。

（四）产品问题

健力宝因为目标市场不明确，出现了产品多而杂乱，缺乏拳头产品的局面。就饮料类而言，曾拥有碳酸运动饮料、天然饮料、果味水、纯净水等6大系列几十种产品，另外，健力宝还涉足快餐、运动休闲、房地产等诸多行业，产品种类纷繁复杂。但其中，能给人以深刻印象的却几乎没有。此外，健力宝的包装也是“50年不变”。健力宝的产品定位过于狭窄，一味强调产品本身特色，没有和消费者的生活与时尚紧密联系，品牌形象模糊。

（五）促销问题

健力宝的广告诉求不清、缺乏创意。“橙蜜型”健力宝的广告语是“你想身体好，请喝健力宝”。这句广告语不仅诉求模糊，将原来运动型饮料的定位改为保健饮料的定位，令消费者无所适从，甚至有误导消费者之嫌。健力宝所使用的时效促销（SP）工具单一，对销售的促进作用极为薄弱。一向推行的“拉环有奖”活动也一度为诈骗阴影笼罩，而公司缺乏危机公关意识，既没有采取适当的措施予以补救，也没有用其他SP工具予以替代。另外，虽然健力宝不断资助体育事业和希望工程，但由于缺乏媒体宣传的配合，广告缺乏动感和时代气息，难以吸引消费者的注意力。

三、重整旗鼓拓市场

“今天我到这里就是一名水手，健力宝在18岁生日这一天开始了新的航程。”2002年8月28日，28岁的健力宝新总裁在亚洲最豪华的邮轮处女星号上拉响了起航的汽笛，面对在场的300多名经销商和数十位全国媒体记者，张海宣布，健力宝成功完成了当年年初以来的企业转制。同时健力宝新的包装、产品、品牌等也将全新登场，这也标志着健力宝的翻身之旅就此拉开序幕，但是前途依然让人难以乐观。

健力宝在2002年饮料销售的旺季，大力推出“第五季”，力图更新其品牌形象，同时丰富其产品结构。“现在流行第五季！”这是贵得离谱的央视热播广告之一。为了推广这一新品，健力宝在世界杯广告时段狂砸了3 100万。广告词已朗朗上口，知名度瞬间上升90%。“第五季”的市场目标以15至24岁的年轻消费群体为主，产品涵盖了果汁、茶饮料、纯净水、碳酸饮料四大领域，品种多达30余个，为打造“第5季”新品牌，第一阶段的推广费用超过1亿元人民币。预计全年投入1.5亿元人民币。健力宝的目标是：一年之内，水类饮料的市场份额要排在前两名，茶和果汁要进入三甲，碳酸饮料则瞄准了前四名。从定位和推广来看，“第五季”试图为传统的茶、果汁等饮料赋予健康休闲的新概念。健力宝的意图是想成为中国健康休闲饮料市场游戏规则的制定者。

对于第五季,健力宝声称形势一片大好:"健力宝 6月份在河南整个销售量远超出可乐。一些原来在可乐公司工作的销售人员进入健力宝后感叹说,现在才知道原来本土企业也可以做出这么好的成绩。在家乐福,"第五季"的销售与可乐一个类似产品醒目相比,我们 15家店的销售总额比它 29家店的销售总额都高。"估计当年健力宝集团的饮料销售将达到 85万 ~95万吨,饮料业务的利润有望突破 2亿元。但在业界同行看来,这样的数字让人怀疑。一位娃哈哈的销售人员说,娃哈哈现在产品线包括碳酸饮料、水、奶制品、果汁等,目前和健力宝有竞争的只是碳酸饮料和果汁产品,而这两项并不是娃哈哈的主打。就算这两个领域,娃哈哈也明显领先。而顶新集团的一位市场经理认为,不管多么强大的企业和品牌,推出新口味、新品牌的饮料的成功率也只有 1/5。

对于健力宝,仔细分析,我们不难发现:

(1) 健力宝以运动型饮料起家,但是由于没有专注于细分市场,现在留给健力宝的市场空隙已经没有多少了。碳酸饮料市场已经被美国的"两乐"完全控制,茶饮料和果汁市场里有台湾的"统一"与"康师傅"两大寡头,而水市场上的"娃哈哈""乐百氏"与"农夫山泉"三分天下,即便在运动功能饮料上,"红牛"也压过健力宝一头。作为初创的品牌,"第五季"同时覆盖果汁、茶、水和维 C碳酸饮料四大市场,这个任务对于"第五季"来说,其难度可想而知。

(2) 当"第五季"世界杯广告在 6月份铺天盖地的时候,除了张海的老家河南等少数几个中原省市,大部分地方都见不到铺货。结果错失了盛夏的销售良机。甚至已经到了 10月初,华北地区仍然没有见到"第五季"的产品。记者询问了在怀柔的北京生产厂,厂里的员工说他们在国庆之前刚刚上马"第五季"的生产线,还没有大规模生产,更没有大规模进入市场。

对此,健力宝公司的说法是,这是他们采用国际品牌常用的营销战术之一,"饥渴传播效应",换而言之,就是吊足你的胃口!但是这样的解释很难让人信服,作为一种大众消费商品,吊足的消费者胃口只可能转向竞争者。对这一现象更合理的解释应该是健力宝十多年来从不做终端导致的恶果。

为了扭转这一局势,健力宝集团对饮料销售体系进行了彻底改造,将各饮料厂的独立销售权全部收回,统一健力宝饮料在全国的营销管理。重组了健力宝销售公司,并对原有品牌体系进行整合,只保留了健力宝品牌的橙蜜和柠蜜饮品。2002年 8月,200位经销商参加的健力宝经销商大会上,健力宝宣布全面实行经销商合作伙伴制,实施深度覆盖战略。然而,目前健力宝最大的障碍是:不少终端销售点已被康师傅、统一等强势品牌所占据,作为后来者的"第五季"在短时间内很难进入。这将是健力宝和"第五季"突围而出的关键。在新的渠道战略中,健力宝将保留 9个直供商——家乐福、沃尔玛、麦德龙、万客隆、上海华联、上海联华、北京华联、深圳百佳和大润发,其高昂的进场费也将由健力宝支

付。其他将由各地的经销商进行供货,包括一些非常大的零售终端,如广州好又多、西安家世界等。

(3) 在市场推广方面,健力宝确定了新载体并加大投入。健力宝一直以体育为品牌核心。据了解,从1984年赞助第23届奥运会中国体育代表团到目前,健力宝赞助中国体育事业发展的资金已经超过3.5亿元。张海收购健力宝后,也是借助体育来做新产品'第五季'的市场营销,在2002年的世界杯期间,健力宝以3 100万元拿下了央视世界杯独家转播权。据张海称,2002年健力宝将投入1.5亿元的广告费。健力宝日前宣布了与中国航天工业协会的合作,据透露,健力宝这次合作的代价是1 000万元人民币,健力宝希望借助于2003年中国宇航载人飞船飞向太空之机实现自己一飞冲天的目标。此次张海所宣布的新健力宝形象将启用"太空人"作为新标志,以'超凡动力、超凡竞赛'作为健力宝的品牌核心,它包含三个要素:超凡的健康体魄,超越的精神,迈向国际化。为此,健力宝选取中国宇航员上天这样一个举世关注,同时也是极限竞赛的活动作为切入点来演绎这一品牌核心。

分析讨论题:

1. 健力宝由盛转衰的原因是什么?其营销观念应该在哪些方面进行改进?
2. 如何看待新健力宝的"第五季"?
3. 如果由你来管理,你将如何带领健力宝走出困境?

资料来源:

1. "斩将"为哪般——解析健力宝动荡原因.粤港信息报,2002-04-16
2. 孙梦.健力宝:自己打败自己?失去魔法的"中国魔水".东方企业家,2002(6)
3. 健力宝能否咸鱼翻身.经济观察报
4. 薛彩云.健力宝翻盘.环球企业家,2002(11)
5. 陈昌.健力宝——能否浴火重生.市场周刊,2002(9)

(案例编写:万后芬、潘平)

2-4 娃哈哈:三分天下有其一

在中国饮料界,娃哈哈集团就是当之无愧的'梦之队':2001年,娃哈哈完成销售收入62.3亿元,实现利税13亿元,利润9.14亿元,占中国饮料十强的58%。那么,这个1987年才成立的校办小厂,是如何完成跳跃式发展,并最终成

为“梦之队”的呢？

一、艰苦创业

1. 靠“喝了娃哈哈，吃饭就是香”完成初步原始积累

娃哈哈成立之初是一家小学校办企业，可以说是一无所有，靠代销人家的汽水、棒冰及文具纸张赚一分一厘钱起家；第二年为别人加工口服液；第三年，在当时市场上已经有38家厂家生产“老少皆宜”的营养液的情况下，靠两口锅子、三个罐子开发了解决小孩子不愿吃饭问题的娃哈哈儿童营养口服液，靠了确切的效果，靠“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告，产品一炮打响，走红全国；到第四年就形成了年销售收入4亿元，利润7 000多万元的规模，完成了娃哈哈的初步原始积累。

2. 靠“小鱼吃大鱼”奠定娃哈哈的发展基础

1991年，娃哈哈创始产品“娃哈哈儿童营养液”问世已3年，以其明显促进儿童食欲的特有功效而风靡全国，销量飞涨，市场供不应求。在杭州市政府的大力支持下，娃哈哈选择了充满风险的兼并劣势企业之路。当时仅有140名员工，几百平方米生产场地的娃哈哈，以8 000万元代价有偿兼并了有2 200名职工（其中近600名退休职工），亏损积压产品达6 000万元、占有6万多平方米厂房的资不抵债的国营老厂——杭州罐头食品厂，以“小鱼吃大鱼”的改革举措在全国引起轰动。通过扎实的工作，利用娃哈哈的产品优势、资金优势、市场优势，迅速盘活了杭州罐头食品厂的存量资产，利用其厂房与员工迅速扩大生产，三个月将杭罐厂扭亏为盈，第二年使娃哈哈销售收入、利税增长了一倍多。

3. 引进外资，初步形成规模经营

1996年娃哈哈与世界500强之一的、位居世界食品饮料业第六位的法国达能集团公司合资办了5个企业，一次引进外资4 300万美金，加快了投资步伐，形成了规模经营。随后又采取中外合资、兴办股份制企业等办法，先后引进资金近20亿元人民币，使投资规模不断扩大，几乎每年投资几个亿，使企业保持了高速发展的势头。

4. 依靠西进北上，成为中国最大的饮料企业

1994年，党和国家号召对口支援三峡移民建设。1994年12月，娃哈哈率先西进，重庆市涪陵以“移民经费与移民任务总承包”的改革思路，与当地政府各出资4 000万元，兼并当地三家特困企业，组建了娃哈哈涪陵公司。2001年涪陵公司完成销售收入2.6亿元，利税4 451万元，跻身重庆市重点工业企业“15强”。

1997年下半年，在西进涪陵的成功基础上，娃哈哈继续在三峡宜昌库区、革命老区湖北红安投资建厂，并取得了当年建厂当年投产，当年分别取得利税

3 130.43万元和 2 312.18万元的好成绩。随后又在革命老区四川广元、吉林靖宇及沈阳、长沙、巢湖、高碑店、甘肃、河南、广西等地相继建立了自己的分公司。接着又在山东潍坊、湖南长沙、广东深圳等地设立了新的生产性分公司。通过 7 年来的努力,目前外省公司产值、利税已分别占整个集团公司的 1/3以上。通过销地产扩大了娃哈哈的市场占有率,同时也使娃哈哈成为中国最大、最强的饮料企业,形成了抗衡国外大品牌的能力。

二、饮料市场——山雨欲来风满楼

在 2001年,中国本土饮料业另外几大巨头健力宝、乐百氏、旭日升、农夫山泉、椰树等相继“沦陷”,不是被重组并购便是面对市场颓势,阵脚大乱,中国本土饮料业几乎集体陷入低潮。

而在这个本土饮料企业败像丛生的年头,为躲避“9·11”的寒流,“两乐”的中国攻略更加气势逼人。2001年底,可口可乐总裁杜达夫再度造访中国,一出手就是 1.5亿美金,一个庞大的打造全方位饮料公司的新中国战略正在浮出水面;和可口可乐在全世界每一个地方都“争风吃醋”的百事可乐也不甘示弱,2001年收购全球第五大食品集团贵格之后,百事刀锋已经直指可口可乐全球老大的地位,将贵格的系列产品比如运动型饮料佳得乐整合进百事的产品系列,全面迎击‘保锐得’就是百事组合拳中的第一击。而另外一家跨国公司,一向低调的法国达能也终于跳出了幕后,借乐百氏之危,资本说话,何伯权下课,达能中国区总裁秦鹏亲自操刀,全面接管了乐百氏。

曾一直扮演中国饮料业旗手的健力宝也陡生变局,大股东三水市政府插着草标执意要把它卖掉,一时间,跨国巨头争相并购,最终被浙江国投虎口夺食,而其总经理李经纬那张抬头问天、泪光闪烁的照片则把健力宝这个昔日“东方魔水”,今日‘迟暮英雄’的悲壮传达到了每一个中国人心中。

但是中国本土饮料业并没有集体‘沉默”。在众企业的节节败退中,有一面旗帜依旧在高高飘扬,那就是独撑中国本土饮料业大局的娃哈哈集团。2001年,娃哈哈集团以总产量 250万吨,年销售额 62亿人民币的业绩继续高歌猛进,这不仅仅意味着娃哈哈从 1994年以来的中国饮料业江湖老大地位依然岿然不动,而且意味着在中国,现在娃哈哈已经第一次在总销量上超越了头号强敌:可口可乐。

在过去,娃哈哈已经取得了巨大的成功,主导产品娃哈哈果奶、AD钙奶、纯净水、营养八宝粥稳居全国销量第一,碳酸饮料非常可乐与百事可乐、可口可乐三分天下。取得如此辉煌成绩,娃哈哈独特的营销策略是其驰骋市场成功的关键。

三、营销创新——联销体

一直让娃哈哈人引以为豪的,就是它由 2 000多家经销商组成的厂商联销体,通过联销制度,娃哈哈集团与它的 2 000多家经销商组成了一个大的利益共同体,变一家企业在市场上竞争为 2 000多家企业合力角逐市场。纵观娃哈哈 15年发展历程,其营销模式经历了 3个不同的阶段。

第一个阶段,与国营的糖酒批发公司及其下属的二、三级批发站紧密合作,借用其现有的渠道进行推广。

第二个阶段,是 20世纪 90年代中期,随着沿海省份各种专业及农贸市场的兴起,个体私营的批发商以其灵活多变的机制优势把国营糖酒公司原有的渠道网络冲得七零八落,中国农村城镇市场出现了一个大重组,娃哈哈及时顺应这一变化,与各地市场中的大户联手,很快编织起一个新的、无比灵活的市场网络。正是通过成千上万个大小经销商,娃哈哈的产品渗透到了大江南北的每一个角落。

到了 1996年前后,随着中国保健品、饮料市场的繁荣,越来越多的民营企业加入战团。它们纷纷仿效娃哈哈,向农贸和专业市场大力进军,连可口可乐这样的跨国品牌也开始把营销重心下移,在县级市场与娃哈哈一争高下。厂商与经销商的关系变得复杂微妙起来,其存在的弊端便一一浮出水面:首先是多头经销,公司无法控制市场;二是冲货现象严重;三是一旦市场出现暂时的滞销现象,都会造成恐慌性的降价。

进入到了第三阶段,即近两年发生的变化:娃哈哈开始淡出农贸市场,摒弃原有的粗放式的营销路线,进而开始编织自己的‘联销体’网络。娃哈哈的营销组织结构是这样的:总部——各省区分公司——特约一级批发商——特约二级批发商——二级批发商——三级批发商——零售终端。

其运作模式是:每年开始,特约一级批发商根据各自经销额的大小打一笔预付款给娃哈哈,娃哈哈支付与银行相当的利息,然后,每次提货前,结清上一次的货款。一批商在自己的势力区域内发展特约二批商与二批商,两者的差别是,前者将打一笔预付款给一批商以争取到更优惠的政策。

娃哈哈保证在一定区域内只发展一家一级批发商。同时,公司还常年派出一到若干位销售经理和理货员帮助经销商开展各种铺货、理货和促销工作。在某些县区,甚至出现这样的情况:当地的一批商仅仅提供了资金、仓库和一些搬运工,其余的所有营销工作都由娃哈哈派出的人员具体完成。

娃哈哈在联销体的基础上通过建立特约二批商营销网络,逐步编织了封闭式蜘蛛网态的营销体系,不仅加强了娃哈哈产品的快速渗透力,同时也提高了经销商对市场的控制力,从而达到布局合理、深度分销、加强送货能力、提高服务意识、顺价销售、控制窜货的目的。现在娃哈哈的营销网络可以保证新产品在出厂

后一周内迅速铺进全国各地60万家零售店,同时与大江南北、沿海内陆广大消费者见面。

四、品牌建设

娃哈哈人对于产品与品牌建设的观点和方法有自己的见解:品牌的基础是市场销售,市场销售的动力主要靠渠道通路上的推力和广告传播上的拉力。

娃哈哈一贯注重广告的投入,坚持广告策略的经济有效、喜闻乐见、品牌个性。在创业初期,娃哈哈就凭借“喝了娃哈哈,吃饭就是香”这一广告开创基业。娃哈哈纯净水是公认的全国第一品牌,销量占全国瓶装饮用水的47%,从1996年娃哈哈纯净水面市时当红歌星景岗山“我的眼里只有你”,至1998年毛宁的“心中只有你”到1999年王力宏的“爱你等于爱自己”,娃哈哈坚持运用中国老百姓喜闻乐见的明星歌曲广告策略,“健康、青春、活力、纯净”这一品牌核心内涵日益凸显出来,在消费者心中区别于其他众多品牌。

“健康快乐”是娃哈哈人孜孜以求、努力塑造的品牌个性。娃哈哈一直在努力加强与消费者的情感沟通,娃哈哈在产品、品牌战略上的中国特色,成功地塑造了“娃哈哈”品牌“中国的、亲切的、健康的”象征,“非常”品牌“健康的、快乐的、时尚的”象征。为了更加有效地利用娃哈哈品牌在消费者心中良好的知名度、美誉度,娃哈哈公司不失时机进行了品牌延伸,使产品品牌上升为企业品牌。从果奶到AD钙奶,再到纯净水,并从1998年开始推出“娃哈哈非常系列”。至今,娃哈哈通过品牌延伸推出的20多个产品,都已成为拳头产品,极大地提高了娃哈哈的市场占有率。而作为一家校办企业,娃哈哈对教育事业的投入已超过7 000万元。

“单一品牌策略”是当前娃哈哈主要的品牌策略。目前娃哈哈的所有产品都是采用娃哈哈这一品牌,也包括新近推出的童装系列。娃哈哈集团董事长宗庆后预想“娃哈哈最终会从行业品牌发展成为通用品牌,这个可能需要十几二十年吧。通过授权分级管理,我相信‘小步快跑’的生产管理精髓会一直顺延下去……”。

五、挑战“两乐”神话

1998年,娃哈哈在非碳酸饮料行业中已经奠定了霸主地位,要不要进军占中国饮料市场近一半的碳酸饮料,同“两乐”正面交锋,是娃哈哈面临的一个战略选择。当时无论是国内还是国外,碳酸饮料的绝大部分份额一直被“两乐”垄断,而在中国,这个数据更是一度达到80%以上。20世纪90年代初,还有一批国产可乐品牌诸如重庆的天府可乐、山东的崂山可乐、河南的少林可乐、北京的昌平可乐,甚至在非常可乐的老家杭州,也曾有一个听上去非常响亮的牌子“中国可乐”,然而,没有几年,在“两乐”的市场夹攻和合资诱惑下“水淹七军”,这些

牌子基本上都战死沙场或缴械投降。在非常可乐之前,“两乐”在中国再次续演了他们在世界其他地方的征服史,凭借强势的品牌号召力和大手笔的资本投入,加上宁可几年不赚钱也要取得市场份额的战略部署,“两乐”几乎粉碎了中国所有本土品牌的反击。

娃哈哈决定推非常可乐上市时,很多人不解,因为这之前有太多的失败留在人们的记忆里。卖什么不好?为什么要卖可乐?还有人甚至悲观地说:“非常可乐,非死不可,非常可乐,非常可笑,猛推非常可乐最多是昙花一现。”

娃哈哈首先解决的是配方和品质问题,为此娃哈哈不但聘请国际专家作了投资上亿元的数千次实验,还在全球进行了几十万次的口感测试。其引进的德国、意大利生产线甚至比可口可乐的设备都先进。在非常可乐上市前,在北京清华大学进行的国内盲测中,非常可乐的口感甚至优于对手。这使娃哈哈信心大增。娃哈哈首先把第一轮战役的战场选到了农村和小城镇市场,因为跨国公司的决策过分依赖数据模型分析,流程漫长。而国际市场研究公司的抽样不可能完全覆盖广阔的农村,对于这块他们找不到感觉和依据的市场里,娃哈哈能在和那些朴素的人直接交谈中感悟市场,这种感悟力加上娃哈哈日渐成熟的信息分析系统构成了娃哈哈的策略制定的依据。而非常可乐就是要卖给这些和他一样相信朴素的道理的人们,这个10多亿消费人群正是中国市场的未来。而且这些消费者有一个共同的特征:熟悉和热爱自己的国家,受可口可乐这个美国文化代表符号的影响最小。所以“中国人自己的可乐”成为了这一战役的口号,非常可乐成了人民的可乐,成为普通民众幸福生活的象征。

非常可乐上市之前,不少经销商的碳酸饮料经营主要以“两乐”为主。但是随着“两乐”地位的稳固,“两乐”逐步转向了重视大城市终端的深度分销模式,对经销商的要求越来越多,而利润空间压得越来越小。而深谙东方文化的宗庆后却深知跟经销商合理分配利润的重要性,他用10年的时间培养了一批紧跟娃哈哈的网络死党,这批经销商不但通过娃哈哈赚取了大量的财富,而且通过娃哈哈看到了未来的希望。

正当百事和可口可乐在大城市打得不可开交的时候,碳酸饮料的市场在广大二三线城市和农村却仍在呈现快速增长的势头。许多经销商都主动向娃哈哈请命销售非常可乐。1998年6月,趁着世界杯的热闹,娃哈哈的经销网络将非常可乐呼啦一下就铺遍了全中国,与此同时广告如排山倒海般压来。当时,非常可乐并没有宣扬什么高深的品牌文化,连包装和颜色都和可口可乐相近,且每瓶非常可乐比“两乐”便宜5毛钱,“可乐的名字叫非常”的广告横幅拉到了偏僻的城镇。香港《南华早报》当时的新闻标题称:人民可乐叫板可口可乐(Peoples cola march on Coca-Cola)。

这是一个摧枯拉朽般的攻势,中国很多地方市场甚至已经见不到可口和百

事的身影，连宾馆吃饭时要来的可乐都变成了“非常”。而面对非常可乐的强大攻势，可口可乐很久才感到这回来者出手不凡，他们不但罕见地加强了广告攻势，还要求与之合作的制瓶厂不准与第三方供货。可这一切已阻挡不了非常可乐的成长步伐，3年多的时间，非常可乐一路高歌猛进，时至2001年，非常系列以产销62万吨（百事90万吨、可口可乐130万吨）雄踞三甲，2002年非常可乐开始有计划攻城，仅第一个月就创造了61%的增长率，两雄争霸已正式变成了三分天下。

六、多元化之路

娃哈哈14年来一直是坚持主业经营，从最初的营养液到后来的瓶装水、茶和八宝粥等，虽然已经开始多元化，但是还是围绕着食品这个圆心在开展。随着娃哈哈的不断壮大，娃哈哈已进入童装行业，并已经进入实质化的市场运作阶段。杭州娃哈哈集团董事长宗庆后说：“应该说娃哈哈在刚开始成立的时候，整个企业的发展战略有两个方向，第一个方向是食品、保健业、药品；第二个方向就是专门做儿童的整个系列产品，当时的考虑就是做整个儿童系列产品，牵扯很多行业，比较复杂，但当时没有实力去做这个行业。”

娃哈哈集团童装未卖一件，数亿元保证金已入囊中。来自全国各地的1 000余名加盟商代表参加了杭州娃哈哈童装有限公司的秋季首批产品看样订货会。与此同时，2 000家专卖店和16个配送中心已经在全国各地准备就绪，只待秋季面市。前来参加订货会的加盟商，都已经事先交了20到50万元保证金。

“娃哈哈”此次共推出400多套童装，由法国著名设计师设计，分“粉彩系列”、“牛仔系列”、“越野系列”、“纯真系列”四个主题，全部采用绿色环保面料。一位加盟商说，这些童装已经达到了他们的期望值。来自山西洪洞县的李振生说：如果换成别的企业，就是2万元保证金我也不会拿出来。是“娃哈哈”这几年经营饮料的成功让我充满了信心。

2002年5月，娃哈哈童装在全国范围内进行加盟专卖店招商，报名者达8 000多人。经严格筛选，最后产生了2 000多位首批加盟商。这些加盟商都有较丰富的服装贸易经验，并拥有50至100平方米的店铺。娃哈哈公司在全国专设了16个区域配送中心，公司总部通过电脑网络与各专卖店交换信息，送货上门。娃哈哈童装的发展目标是在全国各省都设置一个区域配送中心，未来3到5年内成为国内童装行业的“老大”。

分析讨论题：

1. 娃哈哈在其经营过程中是如何体现营销观念的？
2. 如何看待娃哈哈的品牌延伸？你认为娃哈哈的品牌战略是否合理？

3. 非常可乐成功的原因是什么？

资料来源：

1. 宗庆后.“娃哈哈”成长之路.中企联合网

2. 吴晓波、胡宏伟.娃哈哈“非常营销”完全解密.南风窗，2001－09－25（经作者同意引用）

3. 童装未卖一件，收入已达数亿.新华网

4. 丁秀洪.中国“饮料”富豪宗庆后.新财富

5. 娃哈哈“三一模式”（http://www.fjdl.cn/whh.html）

（案例编写：万后芬、潘平）

2－5 福特公司的几起几落

自从1896年享·福特的第一号试验车试行成功，汽车就成了人们生活中取代马车的主要交通工具，汽车业也迅速发展起来。

当时的汽车制作者们一般都着力于高档汽车的设计生产，推出的都是价格昂贵的豪华车型，只有少数富人有购买能力，一般人根本不敢问津。作为汽车行业的佼佼者的福特公司推出了8种以A、B、C等字母为标志的高档车型，指望这些豪华车能给公司带来更为火暴的行市，谁料事实正好相反，福特的汽车销量大幅度下降，利润仅为头一年的1/3。

福特大为震惊，他意识到汽车业要大发展，必须满足大多数人的要求，而不是仅仅局限于生产高档汽车。而对市场的选择，他决心来一次汽车制造业革命，让汽车实用化、大众化，走入千家万户。

福特首先想到了农民这一广阔的市场。他自己便出身农民，知道农民最需要的是一种便于农作的工具车，这种车不仅要价格便宜，而且除乘坐外，最好还能拆开来用作其他农具。这一思路完全突破了以往的汽车概念，非常大胆。福特亲自上阵，精心设计出一种万能农用车——T型车。

这种全新的T型车造型简单，就像是在四个轮子上安了一个大黑匣子，各部分可装可拆，可以自由组装成多种实用的农用机械，可用来锯木、抽水、搅拌等。由于去除了不必要的附件，车身减轻了，造价也大大降低。另外它还有一大优势，那就是适合乡间路况。当时，美国内陆地区没有多少正规公路，落基山区的弯弯山路、密西西比河谷的狭窄泥路便是典型。T型车针对这种情况，设计了较高的底盘，可以像踩高跷一样在颠簸的路上顺利行驶。

1912年福特公司聘用詹姆斯·库兹恩任总经理。库兹恩上任后实施了三项决策：

⑴ 对主产品“T型车”的销价作出了降价的决策。即从1910年定的售价950美元，降到850美元以下。

⑵ 按每辆“T型车”850美元售价的目标，着手改革公司内部的生产线。在占地面积为278英亩的新厂中首先采用现代化的大规模装配作业线。使过去12.5小时出一辆“T型车”，降到9分钟出一辆车，大幅度地降低成本。

⑶ 在全世界设置7 000多家代销商，广设销售网点。

这三项决策的成功，使“T型车”冲向全世界，市场占有率占全国汽车行业之首。

1919年，亨利·福特独占福特公司，库兹恩被解雇，福特自任总经理。福特一方面采用低价策略，到1924年，每辆“T型车”售价已降到240美元。另一方面又提出：“不管顾客需要什么，我的车都是黑的”的自我为主的策略，以“黑色车”来作为福特汽车公司的象征。到1928年，福特汽车公司的市场占有率被通用汽车公司超过，退居第二位。

美国通用汽车公司于1908年成立，由杜邦财团控制(成立时称为美国新泽西通用汽车公司，1916年改为美国通用汽车公司)。在1928年前，是市场占有率远远低于福特汽车公司的一个弱手。1921年斯隆就职于通用汽车公司，针对当时通用汽车公司松散的权力分散状况写了《组织研究》一文，提出了“集中政策控制下的分散作业”的组织结构(后发展成“事业部制”)，使集权与分权得到很好平衡。1923年，斯隆任通用汽车公司总经理，改革了经营组织，使公司高层领导人抓经营，抓战略性决策，日常的管理工作由事业部去完成。同时提出“汽车形式多样化”，以满足各阶层消费者需要的经营方针。如高级舒适的“克莱迪克”车；中级的“奥尔茨莫比尔”车；低级的“雪佛兰”车。1923年市场占有率12%，远远低于福特汽车公司；1928年市场占有率超过30%，超出福特汽车公司；1956年市场占有率达53%，成为美国最大的汽车公司。

20世纪60年代，作为美国汽车行业元老的福特公司渐渐显出老态，许多原有车型和车种都面临被淘汰的危险。

1962年，亚科卡担任福特汽车公司分部总经理，决心力挽狂澜，重振福特雄风。亚科卡首先意识到福特原有车型在外观上与潮流不符，人们都偏爱美观新潮的车型，而福特还是老观念当家，忽视外形，一味注重车辆机械性能。在一些细节设计上，也为用户考虑得不够周到，如车上没有行李架，给人们造成不便。在研究市场的过程中他发现，上一代汽车用户的原有车辆已基本老化，许多人正准备购买一辆时髦新颖的豪华车。另外，二战生育高峰中出生的孩子都已长大成人，西方世界仅20～24岁的就增加了50%以上，这代人追求高档、新潮，原有

车型很难满足他们的需求,而他们正是一个巨大的汽车消费群体。

基本思路确定后,亚科卡马上组织专业人员,开始全力设计市场需要的新车型。新车大体模型出来了。该取一个什么名字来吸引顾客呢?在车名研讨会上,一位设计人员提到一战中所向披靡的“野马”式战斗机,这个名称一下子吸引了亚科卡,他想到,以一种人们熟悉的战斗机为汽车命名,本身就带有一种狂放不驯的意味,何况“野马”还能自然让人们与风驰电掣、不拘一格的感觉联系在一起,对新一代来说一定具有强烈的吸引力。

车名定下来后,设计者们又根据“野马”这一名称对新车的外形作了一些改进,他们将车身染成白色,却将车轮涂成红色,车尾的保险械向上弯曲,仿佛一匹正在昂首阔步向前奔跑的骏马,独特而抢眼。他们还把车标设计成狂奔中的野马,安装在车前护栅中。这下,新车真的成了一匹不驯的野马。

亚科卡对新车的性能与外形都很满意,接下来他关注的便是在推出新车的同时,用怎样的广告攻势抓住人心。对这次广告策划,亚科卡着重强调的是那种铺天盖地、不可阻挡的感觉。大家决定多种渠道出击:发动新闻战,让广大用户了解新产品,向消费者本人直接促销,在最佳时机作广告,轮番不断的广告攻势,户外广告。

亚科卡的心血没有白费,“野马”上市第一天,就有400万人涌到福特销售店购买新车,一年内,销售量达到418 812辆,创下了惊人的记录。

分析讨论题:

1. 从福特公司的起落,分析该公司营销观念的演变。
2. 福特公司的发展过程中,有哪些成功的经验和失败的教训?
3. 面对21世纪新的营销环境,福特公司应如何更新营销观念?

资料来源:

1. 刘语明.名家策划.广东旅游出版社
2. 吴凤山.工业企业经营管理学案例

(案例编写:万后芬、潘平)

第三章　市场营销学的理论基础

本章提示：以市场营销学的基本架构为主线，对其应用到的经济学、心理学和社会学的概念和原理进行归纳与阐释，以此说明市场营销学的理论来源。本章案例主要涉及与市场营销学有关的经济学、心理学和社会学的概念和原理。

3-1　科特勒关于市场塑造的观点

摘要：指出顾客价值、核心能力及合作网络为塑造市场的三大关键要素，并围绕这三大要素来说明新经济环境下企业营销的原则与方法。

关键词：顾客价值、核心能力、合作网络

菲利普·科特勒在“塑造市场的三大要素”一文中认为，塑造市场的三大关键要素是顾客价值、核心能力及合作网络。现将其观点总结如下（见表3-1）：

表3-1　在新经济环境下掌握价值流的推动要素

价值的推动要素	企业要务
顾客价值	1. 经营一家“以顾客为中心”的公司 2. 把重心放在顾客价值和顾客满意度上 3. 发展出能呼应顾客偏好的通路 4. 以营销计分卡来发展并管理企业 5. 从顾客的终生价值来获取利润
核心能力	1. 将他人能做得更好、更快或成本更低的活动外包出去 2. 以全球最佳榜样为标竿 3. 不断创造新的竞争优势 4. 以管理各种流程的跨职能部门来经营企业 5. 同时涉足“市集”和“市场空间”
合作网络	1. 以平衡各利益相关者的利益为核心 2. 慷慨酬谢企业的合作伙伴 3. 只与较少的供应商往来，并把他们变成自己的合作伙伴

它们的具体含义是：

一、顾客价值

1. 经营一家"以顾客为中心"的公司

拥有顾客要比拥有产品、实体工厂或设备更有价值。许多跨国公司已将其许多生产流程外包了出去，将经营重点放在了解顾客的需求并安排适当的产品搭配上。

2. 把重心放在顾客价值和顾客满意度上

公司不只是注重短期的效益，而是通过提高顾客满意度，减少顾客流失率，建立与顾客的长期关系，以保证企业长期利益的实现。

3. 发展出能呼应顾客偏好的通路

满足顾客的偏好，建立适应顾客需要的销售通路，而不是固守企业的原有通路。

4. 以营销计分卡来发展并管理企业

企业应该准备一份"营销计分卡"来追踪那些以市场为基础的变量，如心理占有率、顾客满意度、顾客折流失率等指标，以此作为管理企业的指南。

5. 从顾客的终生价值来获取利润

企业的目标应该在于为顾客带来长期的价值，并创造出关系维系得更持久的顾客。因此，企业必须把重心放在顾客占有率上，重新界定自己的产品组合、服务组合、通路组合及传播组合，通过提高顾客的终生价值来获得利润。

二、核心能力

1. 将他人能做得更好、更快或成本更低的活动外包出去

没有一家公司具备执行所有活动的能力，即使能这样做也未必经济。分工专业化和规模经济效应要求企业应把非核心的活动交给更具执行效率的外包厂商处理。

2. 以全世界的最佳实务作为标竿学习的对象

企业可以根据竞争者的绩效来衡量自身的绩效，也可以通过学习其他产业中在某些活动上享有盛名的公司而从中获益。

3. 不断创造出新的竞争优势

任何竞争优势都会因竞争对手可能很快复制你的竞争优势而无法长久、持续。因此，企业应通过识别不断改变的顾客需求和价值，持续为顾客寻找并创造新的价值。

4. 以管理各种流程的跨职能部门来经营企业

传统企业都是通过各个不同的职能部门共同完成企业的各项活动，这种专

业化的分工虽然可达到提高部门运作效率的目的,但却容易造成部门之间的沟通协调不畅、权力冲突等现象。现代企业的注意力应从企业各个不同的职能部门转移到企业的各种流程上,企业通过建立负责管理和执行各项流程的跨部门流程团队来更好地满足顾客的需求。

5. 同时涉足"市集"和"市场空间"

随着信息技术的发展,企业不但要通过"市集"(实体市场)进行交易,还要学会运用电子商务技能在"市场空间"(虚拟市场)进行经营。

三、合作网络

1. 以平衡各利益相关者的利益为核心

企业存在的目的是为了满足股东的利益,但要使股东满意,首先必须满足利益相关者的需求,这些利益相关者包括员工和顾客等。

2. 慷慨酬谢企业的合作伙伴

如果员工、供应商和经销商获得的利益越多,他们的工作积极性就会越高,事业才会越做越大。

3. 只与较少的供应商往来,并把他们变成自己的合作伙伴

传统企业一般是通过众多供应商之间的竞争来降低供应成本,但这实际上会导致供应商因供货关系不稳定而不进行专用设备的投资,从而致使供应商不能专门为本企业进行定制生产,供应品难以完全满足企业的要求。现代企业则是精心挑选供应商,并将其转变为自己的合作伙伴。这些作为合作伙伴的供应商就会大手笔地投资于所需要的专用生产设备,而且还会参与到本企业的产品设计决策中去。

分析讨论题:

1. 为什么该案例中提出"只与较少的供应商往来,并把他们变成自己的合作伙伴",试分析其理论依据。

2. "发展出能够呼应顾客偏好的通路"的经济学基础是什么?

3. 试从交易费用理论出发,分析为什么要"将他人能做得更好、更快或成本更低的活动外包出去"?

资料来源:

菲利普·科特勒、芮新国.塑造市场的三大要素.中国营销传播网

(案例编写:杨智)

3-2　卢因人类行为模型

20世纪以来，对于人类心理与行为之间关系的研究一直是心理学家的研究重点，许多心理学家纷纷致力于此项研究，试图发现人类复杂行为背后的一般心理规律。其中最为著名的是K·卢因（Kurt Lewin）在大量实验研究基础上提出的人类行为模型。

卢因的行为模型如下所示：

B＝f（P——P1，P2，…，Pn，E——E1，E2，…，En）

式中，B（Behavior）表示个人的行为；P（Personal）表示个人的内在条件和内在特征；P1，P2，…，Pn表示构成内在条件的各种生理和心理因素，如生理需要、生理特征、能力、气质、性格、态度等；E（Environment）表示个人所处的外部环境；E1，E2，…，En表示构成环境的各种因素，如自然环境和社会环境等。

卢因的模型表明，人类的行为是个人与环境相互作用的函数。人类的行为方式、指向和强度，主要受个人内在因素和外部环境因素两大因素的影响和制约。其中，个人内在因素包括生理因素和心理因素两大类因素，外部因素包括自然环境和社会文化环境两大类因素。

分析讨论题：

1. 卢因关于人类行为模式及其基本影响因素的研究，是否适应消费者行为的分析？

2. 该模型对市场营销学有何意义？

资料来源：

江林.消费者心理与行为.中国人民大学出版社，2002

（案例编写：杨智）

第四章 市场营销环境概述

本章提示：企业是在一定的环境中进行营销活动的，市场营销计划的制定、市场营销计划的执行和完成都会受到市场营销环境和现状及趋势的影响。市场营销环境可以分为企业宏观环境和企业微观环境。宏观环境要素主要包括：人口因素、经济因素、政治与法律因素、社会文化因素、科学技术因素、自然环境因素。微观环境要素主要包括：企业本身、市场营销渠道机构、企业面对的市场、竞争者、社会公众。营销环境要素之间是相互联系和相互作用的，环境分析还要从环境整体中把握环境发展趋势、识别市场机会和市场威胁。本章选取了四个案例，案例一分析了一个冰箱企业如何受到社会环境、自然环境和科学技术环境的影响；案例二分析了一个白酒企业如何在受到社会环境和经济环境中进行危机公关；案例三分析了葡萄酒的营销环境要素及其状况；案例四分析了汽车企业的营销活动和营销环境要素的关系。

4－1 华凌的环保冰箱

摘要：华凌是我国电冰箱行业中的老企业，被誉为国内无霜冰箱的先驱。1999年，华凌将其200升以下冰箱生产线全面转产环保冰箱，期盼环保冰箱给企业带来好的效益。不料，华凌环保冰箱上市后，由于新产品在性能、价格、维修等方面不如传统氟利昂冰箱成熟而未被消费者看好，企业由此陷入了窘境。这个案例说明企业在营销活动中要正确把握技术、市场和社会环境状况。

关键词：环保冰箱、营销环境

一、公司背景

华凌冰箱是国信华凌集团下属子公司中国雪柜实业有限公司的产品，该公司成立于1985年，1988年10月28日，第一台"华凌"牌电冰箱问世，公司的生产能力为年产50万台。然而，华凌冰箱投产不久即遇上市场疲软，但华凌凭借其雄厚的实力在市场上站稳了脚跟。1990年，华凌扭亏为盈，获纯利数百万元，从此奠定发展基础。从1992年起，华凌连续多年获全国质量效益型企业称号，并跻身全国十强行列。1993年，华凌的产值达到了7.9亿元，在全国电冰箱行

业中人均创利税居全国前茅。同年,华凌股票在香港上市,成为国内第一家在港上市的家电企业。这既使华凌开辟了一条国际市场融资渠道,又使企业建立了与国际化管理体制接轨的内部财务管理体系,从而为企业的下一步发展界定了规范的成长轨迹。第二年,华凌集团运用上市筹集的资金发展新项目,引进新技术,开发新产品。华凌空调、华凌消毒柜等企业建成投产,实现了产品多元化。1995年,电冰箱第三期工程上马,竣工后生产能力将达标100万台。1998年冰箱总产量为34万台,其中出口11万台,利税额1.3亿元。1998年,华凌150L以上冰箱出口量位居全国第一。

中国雪柜实业有限公司建厂之初就树立了“我就是用户”的企业理念,把消费者的需求作为企业经营的指南针,奉行“科技兴厂、以质取胜”的宗旨,贯彻“高档次、高质量、严管理”的办厂方针,在决定引进何种技术之前,企业考察了意、美、日世界三大冰箱流派的生产技术以及对我国家庭的适用程度,全面了解世界冰箱发展的最新潮流。1987年,与日本三菱电机签署设备买卖合同和技术合作合同,以数倍于直冷冰箱的投资引进了世界最先进的三菱电机无霜制冷技术,成为全国惟一两家采用卧式旋转式压缩机之无氟冰箱生产商之一,被国内冰箱行业誉为“中国著名无霜冰箱生产基地”。同时华凌还在其产品中融入实用主义和高度人性化设计的概念,使产品具有高效、省电、安全、耐用的特点,并超越了普通冰箱不能卧倒运输和倾斜上楼的局限,使华凌冰箱诞生之日起就具备了高品质的形象。之后的十多年中,华凌冰箱先后进行了3次大规模的技术改造和革新。1988年进行第一期技术改造,同年进行无氟替代试验,1997年无氟冰箱全面上市;1996年实行第二期技术改造工程,生产工质冰箱;1998年第三期技术改造竣工投产,推出直冷式冰箱。当时,“华凌”拥有50立升到320立升的10多个系列产品,远销到亚洲、欧洲、非洲、北美洲等十几个国家和地区。华凌公司还将以往单一“被动拿来”的技术引进办法转为“度身订造”。所谓“被动拿来”即向三菱电机引进现成的机型,而“度身订造”则由三菱电机根据中国市场为中国家庭而设计,后者更能满足中国消费者的需求。华凌人认为,虽然三菱电机是“世界制冷权威”,但中国和日本毕竟国情不同,消费者的生活习惯和需求也不尽相同。因此,应该设计出更适合中国人的产品。1991年,华凌冰箱为广东省家电行业中夺得第一枚国优金奖。1995年,华凌冰箱被列为国家级重点新产品。并凭借过硬的质量和良好的售后服务,先后通过了CCEE、CE、UL、环保和能耗等多项认证,1995年获得英国标准学会(BSI)、中国香港地区品质保证局及中国广东质量体系认证中心的ISO9002质量体系的认证。1995年以优异的成绩通过了中国香港地区、英国、国内认证机构的ISO9002认证。

华凌冰箱的产品中有90%是在国内销售的,其中2/3多在广东地区销售,而仅有不到1/3的部分销往外省。华凌只在广东建立了完善的销售网络,到

1997年才开始制订拓展北方市场的战略。根据统计,在广州市,188万家庭中有80多万户使用华凌冰箱,而且这个数字还在以每年五万户的速度递增,预计五年华凌冰箱在广州的用户将达到 60% ~70%。另外广州市统计局就居民家庭四种普及率较高的耐用品(彩电、冰箱、空调、洗衣机)进行了一次万户调查。对冰箱的调查结果显示,在根据名牌认可率进行排序时,华凌、容声和万宝名列三甲,认可率基本上集中于这三个品牌,集中份额高达 85.68%,其中华凌被57.05%的广州居民家庭认作心目中的名牌冰箱,容声、万宝认可率均为一成多。而在根据销售额对广东省的企业进行排序时,得出的结果却是容声华凌万宝分列一二三位。

二、环保冰箱

环保冰箱又称为绿色冰箱,通常被称为无氟冰箱,是传统冰箱的替代产品。环保冰箱与传统冰箱的主要差别在于制冷剂和发泡剂是否含氯:环保冰箱的不含氯而传统冰箱的则含氯。传统冰箱采用 CFC12(即 R12,学名二氯二氟甲烷)作制冷剂,其保温材料所用的发泡剂为 CFC11(即 R11,学名三氯一氟甲烷)。CFC12、CFC11同属卤代烃(烷)类,即氯氟烃,国际制冷业通常把这一类化学物质统称为氟利昂(Freon)。环保冰箱采用的制冷剂目前世界上认为比较成熟的技术品种有三种:以美国杜邦公司为代表开发的 HFC134,德国绿色和平组织为代表开发的丙烷(CH3CH2CH3)、异丁烷(CH3CH(CH3)CH3)系列碳氢化合物及混合物,以中国西安交大为代表研制的 HFC152a及 HFC152a/HFCC22混合物。CFC11替代物目前主要有:欧洲主要倾向于环戊烷,美、日则倾向采用HCFC141b。

20世纪 20年代,第一批氟利昂在美国发明,被作为制冷剂使用。到了 50年代,氟利昂以其稳定、无毒、无腐蚀性等特性使它在发达国家中的消费量猛增;80年代一份调查材料显示,全球使用氟氯烃的行业中制冷业约占使用总量的50%。然而,科学家们在 70年代发现,含氯和溴的人工合成化学物质,可以通过光化学作用耗损大气层中的臭氧,据测定,一个氯原子可以消耗 10万个臭氧分子。1985年 5月,英国南极考察队在南极发现臭氧空洞,后经美国气象卫星观测,这个空洞大如美国、深似珠穆朗玛峰,且还在继续扩展。1990年,美国宇航局宣布在北极上空发现臭氧空洞,那里的臭氧已减少了 15%。根据联合国气象组织的报告,地球表面 25km~30km的大气平流层的臭氧空洞已达 1 000万平方公里以上。臭氧空洞的出现和臭氧层的变薄使地球吸收过多的紫外线,从而带来严重的后果:破坏人体免疫系统;导致皮肤癌和白内障患者增多;农作物减产;影响海洋浮游生物的生长进而破坏海洋生物的食物链;地球变暖。臭氧层的破坏引起了国际社会的密切关注和重视。1985年 3月 22日,为保护环境免受

臭氧层的破坏所引起的不利影响,国际社会签订了《保护臭氧层维也纳公约》,首次以法律的形式引起了人们的高度重视。1987年,世界各国又签订了《关于消耗臭氧层物质的蒙特利尔议定书》,要求发达国家在生产中淘汰 CFCs的时间为 1996年,发展中国家为 2010年。那之后冰箱要使用 HFC类物质或碳氢类物质做制冷剂和发泡剂;同时还建立了保护臭氧层物质蒙特利尔多国基金,用于资助发展中国家淘汰破坏臭氧层以及引起温室效应的物质。1996年 11月 19日—27日,来自 160个国家的政府部长、国际组织和非政府组织的 800多名代表,在哥斯达黎加首都圣何塞举行的《蒙特利尔议定书》第八次会议、《维也纳公约》第四次会议认为:世界每个国家,不论大小,都有权利和义务保护环境。并提出:缔约国应联合采取行动,加强控制消耗臭氧层的物质,以避免臭氧层进一步受到损害。

我国于 1989年加入《维也纳公约》;1991年加入《蒙特利尔议定书》;1992年制订《中国消耗臭氧层物质逐步淘汰的国家方案》;同年成立了由 17个部委(局)组成的国家保护臭氧层领导小组,负责组织实施《公约》和《议定书》。1993年,我国编制了《中国逐步淘汰消耗臭氧层物质国家方案》,目前已制订并实施了 20多项有关保护臭氧层工作的政策,其中包括:对氟氯碳化学品实行生产配额制度;禁止新建生产和使用消耗臭氧层物质的生产设施;禁止在气雾剂产品生产中使用氟氯碳类物质;2001年后,禁止在新车中使用氟氯碳空调器;实行消耗臭氧层物质的生产和使用申报登记制度等。1994年制订《中国家用制冷工业氯氟烃逐步淘汰战略研究》,我国已经向世界承诺将于 2005年在制冷工业淘汰氯氟烃,作为发展中国家提前了 5年。家用电器节能和无 CFC(氟氯烃类)技术还被列入《"九五"国家重点技术开发指南》,是轻工业的 7项重点之一,同时也是国家经贸委确定的家用电器行业参与国际市场竞争赶超国际先进水平的重点项目。海南湖北等省在 1999年发出《关于建立无氟省级区域的决定》,规定从 2000年 1月 1日起,所有家用冰箱、冰柜、空调和汽车空调,工业及商业用制冷设备的维修点、店、厂,在更换电气设备制冷剂时,必须使用非氟利昂制冷剂;从 2001年 1月 1日起,全省全面禁用含氟利昂的制冷剂。

三、我国环保冰箱产业的发展

国内冰箱生产企业在 20世纪 80年代末开始环保冰箱的研制工作。1995年便出现了环保冰箱开发与生产的第一个热潮。当时,各地冰箱企业纷纷改造生产技术、采用新材料,推出新的无氟环保冰箱。一种片面的消费观也导致了环保冰箱备受市场吹捧:消费者普遍认为氟里昂是有毒、有害物质,对人体健康构成直接的威胁。在这种情况下,环保冰箱一度卖的很"火",并在 1996、1997年形成冰箱市场的热门商品,有的企业甚至全面转产环保冰箱。1996年我国生产

的 928.22万台电冰箱上,已有 640万台实现了 CFC替代,占 69%,其中 13%为完全替代,即“零 ODP”;1997年上半年我国又有 400万台电冰箱实现了替代,占全国 556.38万台电冰箱的 74%,其中 15%为完全替代。伴随人们对氟里昂的深入了解以及环保冰箱在技术性能上尚不够完善、价格较高等原因,自 1998年环保冰箱市场趋于冷淡,一些冰箱企业相继削减环保冰箱产量。毕竟氟里昂冰箱已经经过五六十年的发展,技术上相当成熟,而环保冰箱由于采用新材料,生产设备投入增加,生产过程中工艺复杂,技术设计的要求高,这也导致了环保冰箱在技术上不够成熟、产品性能与氟里昂冰箱存在一定差距,成本也比传统冰箱平均高出 10%。

但是环保冰箱作为冰箱的发展的趋势,使得一些老牌的冰箱企业在这 10年期间纷纷进行冰箱的无氟改造,以期在 21世纪的冰箱市场上占得先机。新飞、长岭、科龙(容声)、海尔等从 20世纪 80年代末就开始了环保冰箱的研制工作,成为国内环保冰箱的先驱。1995年 3月,我国首批海尔、华意品牌的“无氟冰箱”获得“中国环境标志”;1996年 4月公布的第二批品牌有容声、日电、双鹿、辽河、吉诺尔、新飞、长岭冰箱。

新飞是国内第一家打出‘绿色’品牌的冰箱生产企业。1989年,新飞开始致力于氟里昂类物质替代的研究。在当时各种替代物质尚无定论的情况下,1991年新飞的国内首家‘采用国产原料削减 CFC-11百分之五十’项目通过了原国家科委、原轻工业部的技术鉴定,填补了国内空白。1991年 5月,新飞被联合国确定为氟里昂替代示范样板工程,并获得蒙特利尔多边基金赠款 104.2万美元。1995年,新飞投资 4.3亿元,分别从美国、德国、意大利、丹麦、日本等发达国家引进最先进的设备,集中世界制冷技术的精华,建成了具有 90年代国际先进水平的国内第一条规模最大的年产 60万台无氟冰箱生产线。与此同时,采用国际首选的 R134a作制冷剂,环戊烷作发泡剂,研制成功双绿色无氟冰箱,并于 1996年开始率先向全国市场大规模投放全无 CFC冰箱(柜)产品,由此开创了我国家电市场‘绿色革命’的先河。1997年,新飞又自筹资金 1.2亿元,将公司的其他有氟生产线改造为全无氟生产线,该项目还获得联合国蒙特利尔多边基金赠款 280万美元,并于 1997年 6月 29日正式通过 ISO14001环境管理体系认证。自 1996年以来,新飞共生产绿色环保冰箱 400多万台,在 1996年以前,中国电冰箱市场上真正的全无氟冰箱尚停留在宣传上,数量微乎其微。新飞大规模投产无氟产品以后,其他企业纷纷跟进,推动了整个中国冰箱行业 CFC替代技术的产业化进程。1994年无氯制冷剂和发泡剂的替代率分别为 2.5%和 1.2%,1999年预计可达到 83.3%和 81.4%,生产量达到 100万台。

长岭也是国内环保化进行较早的冰箱企业。1989年,长岭进行了无氟替代技术的研究,并得到世界银行蒙特利尔多边基金执委会三次赠款 415.7万美元,

与西安交通大学、德国拜尔公司及卜内门公司合作攻关，开展 CFC替代技术研究，其成果在 1990年通过了省级技术鉴定，1994年获得国家科委颁发的成果证书。1993年，长岭公司率先在电冰箱生产上采用 50% CFC–11发泡技术。1994年 9月，与德国拜尔公司和卜内门公司合作，用 HCFC–0141b发泡技术试生产 BCD–228电冰箱获得成功。1995年 10月，长岭用环戊烷发泡技术试生产 BCD–228电冰箱又获得成功。1998年年产 50万台总投资达 2.44亿元人民币的高档绿色环保电冰箱生产线正式建成，生产线采用了当时世界上最先进的无氟技术和无霜技术，可生产 100%全无氟冰箱，其产品达到了国家环保规定的高标准。同时使长岭形成 150万台无氟冰箱生产能力，成为全国最大的无氟冰箱生产企业。1998年 7月 30日，在宝鸡市环保局和宝鸡市公证处的监督下，长岭对无氟改造工程淘汰设备进行了公开销毁。

科龙集团作为中国最大的制冷家电企业，冰箱产销量已连续八年居全国同行业第一。在 20世纪 90年代初，科龙集团获得联合国多边基金赔款 44.8万美元，开展无氟改造工程。科龙集团还自筹数千万元资金，使 CFC替代项目总投入达 1亿多元人民币。1995年，科龙集团成功地将异丁烷制冷剂用于直冷式电冰箱的生产，“无氟节能电冰箱技术”首家通过国家科委组织的鉴定。1996年，科龙集团 CFC替代生产线改造项目全面启动，并成立 CFC替代项目工程组。1997年，科龙集团 CFC替代工程一期完工。之后科龙集团电冰箱无氟改造工程顺利通过联合国开发计划署 (UNDP)的验收，并获得世界最具权威的安全认证机构德国 TUV公司的安全认证书。至此，科龙集团成为中国第一家由联合国多边基金 CFC替代项目通过 UNDP及 EUV验收的公司。广东科龙冰箱无氯制冷剂和发泡剂的替代率于 1999年分别达到 42.8%和 64.9%，生产量达到 150万台。

海尔在 1992年美国马利南大学、美国环保局、北京家电研究所共同研制无氯化冰箱。到 1998年 4月，海尔实现全系列、全生产线无氯化。到 1998年底，海尔、新飞等企业相继通过 ISO4001国际标准环保认证。

到了 20世纪末，一些实力雄厚的家电企业利用冰箱技术升级的时机进入冰箱行业，以其后发优势，抢占冰箱技术的制高点，而环保冰箱作为冰箱发展的必然方向，自然是这些企业着力开发的重点。

与美国的美泰克集团合作进入冰箱行业的荣事达集团于 2000年 1月 1日发布《关爱家园——荣事达告全国同胞书》，向全国同胞宣布：21世纪，“荣事达”将不遗余力推动家电绿色与节能的新革命！21世纪，“荣事达”不设计、不生产一台非无氯、非节能电冰箱！

而另一家进入冰箱行业的著名家电企业春兰则与韩国乐金公司建成了可年产 100万台全无 CFC冰箱和 200万台冰箱压缩机大型无氟冰箱、冰箱压缩机生

产线。其向市场推出的春兰电子冰箱在制冷介质的选用上体现了超前的环保意识，制冷剂采用 R134a，发泡剂采用环戊烷，实现了双无氯，两者对臭氧层都不会产生破坏。

四、华凌的环保冰箱

华凌早在 1988年公司刚建成不久的时候就开始了对无氟冰箱的研究，1996年，我国冰箱市场形成“环保”(俗称无氟) 概念，华凌认为我国冰箱市场将很快进入环保冰箱时代，当年向联合国蒙特利尔多边组织 (UNIDO) 投标并于 1997签订了协议，根据协议华凌得到 UNIDO 88万美元的赠款，它包括 20多万美元的设备和 60多万美元的运行费用，华凌履行的义务则是从 1999年 7月 1日起，将其 200升以下冰箱生产线全面转产环保冰箱。利用这 88万美元和华凌自己投入的 670多万元，华凌对冰箱的生产线进行了改造。1997年，华凌推出了自己的环保冰箱，其主导产品为“无氟”“无霜”“无臭”的三无冰箱。华凌“三无”冰箱所采用的旋转式压缩机，采用 HFC–134a和 HCFC–141b分别替代原有的制冷剂 CFC–12和发泡剂 CFC–11。华凌“三无”冰箱采用风冷型技术，箱内无霜。而有霜冰箱在除霜时却要搬开食物，铲除霜层，甚是麻烦。如果有霜不除，就会降低制冷效果，增加电耗。停电时温度上升，霜层融化，这时必须及时清理，不然化霜的污水会使食品变味甚至变质。目前国内的冰箱中 60%为直冷式的有霜冰箱。华凌“三无”冰箱的新型触媒除臭装置，对冰箱内异味分子进行吸附和分解，同时能抑制细菌繁殖，不残留臭氧，贮存的食品之间不会串味，并可延长食品的保鲜期。采用新一代旋转压缩机的华凌“三无”冰箱，比一般冰箱所用的往复式压缩机节电 20%以上，采用新一代发泡剂和制冷剂及制冷油，使华凌“三无”冰箱更节电。此外，冰箱的门封条也采用节电的多气室设计，使冰箱密封好，隔热性能好，从而也节约用电。耗电低的另一因素是，冰箱发泡层的隔热效果好，导热系数低，使箱体外的热量向箱内传递慢。因此综合多项节电因素，华凌“三无”冰箱比一般冰箱节电 25%左右。

华凌对环保冰箱的推广主要体现在广告投放和品牌宣传上：

广告投放 北京中企调研监测网根据 586家媒体的公开广告报价计算 (见表 4.1)，1999年 1月—6月份华凌投入的广告费用为 229.97万元，而同期我国冰箱广告投放总额为 7 118.82万元，华凌仅占总投放量的 3.2%，排名第 12位。而海尔投放 1 432.77万元，科龙投放 980.52万元，伊莱克斯投放 656.54万元，容声投放 611.28万元，新飞投放 427.23万元。虽然广东地区是华凌的根据地，但同时也是各冰箱品牌拼死争夺的战场，尤其是科龙和伊莱克斯的主攻地域。1999年上半年科龙在广东的广告投放高达 206.26万元，伊莱克斯也投放了 100.08万元。

表 4.1 1999年 1月—6月国内冰箱市场主要品牌广告投放情况

品牌	海尔	科龙	伊莱克斯	容声	新飞	华凌
广告费用 (万元)	1 432.77	980.52	656.54	611.28	427.23	229.97
比重	20.13%	13.78%	9.22%	8.59%	6%	3.23%

数据来源:北京中企调研监测网

品牌宣传 隐性广告因其具有潜移默化、延续性强的特点,历来是企业进行品牌宣传和产品推介的重要手段。一些著名品牌如海尔、伊莱克斯就深谙此道,不惜投入巨大力量在这一领域精心操作,与显性广告密切配合,取得了难以估量的收益。中企市场调研监测网显示:1999年 1月—6月份全国冰箱市场品牌隐性广告共发布了 3 729篇,其中海尔占了 976篇,高达总数的 26.2%,新飞 343篇,荣事达 308篇,伊莱克斯 243篇,而华凌只有 46篇,约占总数的 1.2%。

分析讨论题:

1. 华凌转产环保冰箱是否明智?为什么?

2. 试分析消费者对环保冰箱的需求与国际社会保护环境对冰箱的需求,两者是否一致?能否一致?对企业的营销战略有何影响?

3. 华凌曾用“被动拿来”和“度身订造”两种方式引进技术,这两种方式的优劣各是什么?

4. 如果你是华凌冰箱的老总,面对企业目前的状况,是否调整营销战略?若需要调整的话,近期和远期如何安排?

资料来源:

汤定娜、万后芬.中国企业营销案例.高等教育出版社,2001

4-2 汾酒的无奈

一、企业简介

山西省杏花村汾酒 集团) 公司和山西杏花村汾酒厂是全国规模最大的名白酒生产企业之一,也是全国 500家最大工业企业和最佳经济效益企业之一,1997年实现利税额达 2.6亿元,是山西省第一利税大户。集团生产的杏花村系列酒品质优良,品味独特,更有着得天独厚的文化底蕴,“借问酒家何处有,牧童遥指杏花村”,唐代大诗人杜牧的名句流传千古,使杏花村酒驰名中外,享誉五

洲，成为中国十大名酒之一。

作为享有1 500多年酿造历史的传统名酒的生产厂家，杏花村汾酒厂的产品采用传统工艺，以优质高粱为主要原料，由大曲发酵酿造而成。集团公司有着严格的管理制度和自律机制，每批产品出厂均经过严格的检验。汾酒、竹叶青1997年被列为国家技术监督局第二批重点保护的名优产品"一二一"工程。汾酒早在1987年就被确定为国家免检产品，汾酒厂拥有全国最先进的生产线，酿造工艺中包含着千百年一脉相传的十大秘诀，产品检验要经历五大关口，整个流程分布着120个质量控制点。1994年该厂完成股份制改造后，建立了科学的现代企业制度，完善了质量保证和质量监测体系。

二、祸起萧墙

1998年1月26日，农历丑牛年腊月二十八，千千万万的中国人正沉浸在一片节日的喜庆气氛中，山西省朔州市出现大面积假酒中毒事件，仅朔州市两家医院收治的中毒患者就达161人。医院以高度的责任感和职业敏锐性及时向公安部门报案，情况迅速逐级上报。

1月27日上午，山西省工商局向全省发出暂停销售散装白酒的紧急通知。当日下午，省委、省政府分别向全省发出紧急通知，要求全省各地采取措施，禁止销售文水县和清徐县(重点怀疑对象)购进的散装白酒。当日晚，省工商局在山西电视台、太原电视台的黄金时间连续播出以上内容的紧急通知。

朔州市于26日晚召开紧急会议，之后市领导分赴各县、区，召开乡村两级会议，派出大批干部，组织教师，进行逐村逐户通知。朔州市电视台、广播电台采取滚动播放的形式进行连续宣传。同时，市县的工商、公安部门联手行动，开始收缴散装白酒。

警方的调查表明，毒酒由山西省文水县某个体户用甲醇勾兑，一部分批发给该县胡兰镇另一个体户，其余的卖给了山西省汾阳市两家酒厂——中杏酒厂和东杏酒厂(均为汾阳市杏花镇的私营企业)，酒厂又将其勾兑成25度的白酒制成礼品酒出售。这些酒除销在本县和本省的临汾、忻州等县市外，还销往河北霸州、廊坊及长春市、哈尔滨市等地。事态进一步扩大。

1月31日，关于毒酒案的紧急材料送进了中南海，送到了江泽民总书记的面前。总书记震惊了。江总书记立刻作了严查假酒，保障人民生命安全的重要批示。这一重要消息由新华社发了通稿，通过电波传遍了全国。

举国皆惊。毒酒受害者的情况及其家属的控诉和国家领导人的慰问从那时起开始占据了各种不同媒体的显著版面，随后是司法机关对制假贩假人员的追查吸引了公众的注意力，与此同时，国家技术监督部门、国家工商行政管理部门和国家内贸部门下文查处生产、流通环节中假酒的蛛丝马迹，各地政府也闻

风而动——对来自山西的酒如临大敌。生产假酒的中杏酒厂一夜之间“名扬全国”。

随着毒酒相继在河北、吉林、黑龙江、辽宁和内蒙等省区发现,在公众舆论的推波助澜下,一场查封“山西酒”的运动迅速波及全国,杏花村汾酒(集团)公司因是假酒案的主角之一——中杏酒厂的近邻,产品销售大受影响,更为严重的是:福建省、云南省昆明市等地不仅追缴假酒生产厂“汾阳中杏酒厂”的产品,还查封了山西杏花村汾酒集团的名优酒;个别地方领导公开发表电视讲话,对山西酒全盘否定;有香港媒介甚至以大字标题“山西名酒全部封存”来报道这一事件的进展。

2月12日,吉林省查封1 000箱汾酒,并通报说甲醇超标,当地舆论大哗。汾酒公司在得到消息后,立即调出这批酒的留样进行检测,却未发现问题。对汾酒集团的质疑,当地有关部门以“对不起,我们搞错了”来回答,但错误消息已被炒得沸沸扬扬,影响很大,甚至一度流传“借问假酒何处有,牧童遥指杏花村”的新诗句。

三、痛定思痛

直到2月7日春节假后上班,杏花村汾酒集团才就假酒案召开全厂扩大会议,决定要利用纷至沓来的采访假酒案的记者将汾酒不是假酒的信息尽可能地传出去,同时要求当地技术监督部门对汾酒公司的产品进行一次“特检”。

可是,一切都已太晚。假酒案的罪魁祸首——杏花村中杏酒厂的名字频频在各大媒体露面,心有余悸的消费者来不及细分黑白,听见“杏花村”三个字便惊呼“毒酒”避而远之。危机的到来似乎令汾酒集团猝不及防,而这又使他们很被动,迟迟没有做出反应。事实上,当第一起毒酒伤人事件发生,企业就应该立即意识到危机的迫近,尽早开展危机公关,这样一来,不但有助于引导消费者对汾酒的客观正确的认识,还能树立起企业对消费者负责的形象。然而汾酒集团并没有把握机会,直到汾酒销售量急剧下降,汾酒集团的行动仍然是软弱的,汾酒集团要求山西省工商行政管理局及权威质量检验机构对汾酒进行特检,并召开新闻发布会公布特检结果,这场仅在山西范围内的新闻发布会与当时全国各地各大媒体铺天盖地的报道相比,实在太微不足道了,汾酒集团的做法等于退守山西而放弃了全国其他省份大片的市场。

“祸兮福所倚,福兮祸所伏”,当假酒案成为全国关注的焦点,山西白酒的声望不断贬值的时候,机会依然存在,如果汾酒集团在这个时候就热炒热,选择北京和毒酒案发省进行事实澄清型的大规模行动,也许结果就会好很多。虽然北京并不是汾酒的主要市场,但作为首都,其信息的覆盖面远非其他城市可以相比。积极地争取市场,有利于稳住企业局面,但汾酒集团没有这么做,甚至都没

有想到要取得媒体支援,也没有进行更多的公关活动,也许是担心这一系列的活动会花很多的钱,汾酒集团丢弃了这样一个既能提高知名度又能提高美誉度的机会,放弃了一个千载难逢的宣传自己,树立形象,又能对危机产生清除效果的机会。

随着白酒销售淡季的到来,汾酒集团的处境随之日益困窘。但机会是永远存在的。汾酒集团是否能够发现机会、真正把握机会,人们拭目以待。

附录 1:杏花村汾酒集团公司产品获奖摘录

汾 酒

1915年巴拿马万国博览会获甲等金质奖章

1918年中华国货展览会获金奖

1952年第一届全国评酒会获"国家名酒"称号(获此奖的白酒共4种)

1963年第二届全国评酒会获"国家名酒"称号(获此奖的白酒共8种)

1979年第三届全国评酒会获"国家名酒"称号(获此奖的白酒共8种)

1984年第四届全国评酒会获"国家名酒"称号(获此奖的白酒共13种)

1989年第五届全国评酒会获"国家名酒"称号和"国家优质产品金奖"(获此奖的白酒共17种)

1993年中国质量认证委员会授予质量认证

1994年中国酿酒协会等7单位授予"国家名酒检评会金奖"

竹 叶 青 酒

1963年第二届全国评酒会获"国家名酒"称号

1979年第三届全国评酒会获"国家名酒"称号和"国家优质产品金奖"

1984年第四届全国评酒会获"国家名酒"称号和"国家优质产品金奖"(此后竹叶青酒不再作为白酒参加全国评酒会)

1993年中国质量认证委员会授予质量认证

1994年被国内贸易部、国家旅游局授予"中国保健酒王"称号

杏花村牌干白葡萄酒

1997年干白葡萄酒获法国巴黎国际名优新产品博览会最高金奖

(资料来自1998年3月14日《市场报》)

附录 2:假酒案影响了名酒形象

据1998年3月2日《市场报》报道,每年春节至正月十五,市场上都会掀起

白酒销售的高潮。但是今年山西省杏花村汾酒集团却出现了罕见的低谷。近半月仅销售白酒400吨,正常年份则在1500吨至2000吨之间,整个二月份,汾酒公司只卖出了700吨左右的酒,而往年这个月的销售量为3000吨。上述局面的产生,无疑是春节前后山西假酒中毒案带来的恶劣影响。

该公司董事长高玉文不断收到外地传来的坏消息,福建省、云南省昆明市有关部门下令将山西酒全面查封,广州加强了对山西酒的抽查,沈阳市客户要求退货……谈到汾酒厂可能受到的损失时,高玉文说:"毒酒案的影响不可能在短期内消除,我看至少得三年。"

高玉文痛心地请记者呼吁,打假应该是政府行为,如果我们不下决心,毒酒案还会发生,受影响受损失的不仅是企业,还有政府的形象和权威。

分析讨论题:

1. 你认为汾酒集团陷入困境的最主要原因是什么?
2. 你认为汾酒集团应该在什么时候、以什么方式介入这场危机?
3. 如果你是汾酒集团公司的总经理,再遇到类似事件会怎么办?为什么?

资料来源:

汤定娜、万后芬.中国企业营销案例.高等教育出版社,2001

(案例编写:宁昌会)

4-3 葡萄酒的营销环境分析

一、有利的环境要素

1. 独特的自然环境要素

中国的自然环境,无论是日照时间、降雨量还是昼夜温差,都适宜酿酒葡萄生长。仅河北省酿酒葡萄种植面积已达26万亩,酿酒葡萄总产量达到20多万吨。因此葡萄酒原料十分丰富。

2. 存在非常具有吸引力的市场

中国人口多,经济持续快速增长,居民可支配收入不断增加,生活水平迅速提高,购买力逐步增强。而且,外国人员来华经商、旅游等日益频繁,这些都为中国葡萄酒市场需求的不断扩大创造了条件。

3. 适宜的文化环境

中国酒文化源远流长。酒已经成为中国人的一种文化沉淀,成为各种社交

场合必不可少的消费品。从文化层面上来讲,中国人对酒的需求非常强烈且根深蒂固。近几年来,随着大家对白酒危害性认识的加深,同时对葡萄酒特别是干红葡萄酒宣传力度的加大,人们对干红的需求日益增加,喝干红已经成为保护身体、提高品位的一种时尚。

4 良好的政策环境

葡萄酒系酒精度较低的发酵酒种,品格高雅,加上种植葡萄可以开发利用山坡地、沙砾地等不宜种植粮食的土地资源,因此,在我国的酿酒政策中一直鼓励葡萄酒的发展。

二、不利的环境要素

1 葡萄酒技术工艺有一定差距

我国葡萄酒行业还处于发展起步阶段,葡萄酒的技术工艺,产品质量、档次、品种等还无法与国际水平相比。

2 葡萄酒市场正处于发育阶段

中国葡萄酒市场虽然存在巨大潜力,但是远没有达到快速成长的时期,市场的发育和成熟需要一定时间。

3 竞争环境恶劣

入世后,技术雄厚、品牌强势的国外企业冲破中国高关税和相关保护政策的壁垒,以低价位进入中国,从而使国内葡萄酒市场竞争更趋激烈。

分析讨论题:

1 从宏观、中观、微观三个层次对葡萄酒的营销环境进行总结。

2 如何分析葡萄酒市场的机会和威胁?

资料来源:

中国经营报,2002

(案例编写:宁昌会)

4- 4 丰田的“中国策略”

“丰田在中国投资设厂,是想在中国加入 WTO 后,把握中国汽车的发展机遇。中国市场是丰田作为特别区域来考虑的。”丰田汽车公司社长张富世夫的这个“中国策略”是在出席天津举行的第九次中日经济讨论会上透露的。他希望丰田能在将来的中国汽车市场占有 10% 的份额。他说,丰田的 21 世纪全球

战略有美国、欧洲、亚洲、日本四个基地，去年，丰田在美国和欧洲的市场份额分别占到 9%和 3.7%。亚洲战略是指太平洋地区，不包括中国，中国是丰田作为特别区域来考虑的。

自 1994年以来，丰田汽车公司已通过多种方式与中国零部件生产厂家和整车生产厂家开展了合作，在中国的四川和天津开设了分公司，还在天津成立了四家合资或独资的汽车发动机、汽车传动部件、锻造部件和汽车底盘部件等零部件生产企业，注册资金总额达 8.58亿元。2000年底，丰田的中型客车柯斯达已在四川下线；在天津的轿车项目也将于 2002年底如期建成，年生产能力达 3万辆，目前还未最后确定生产的车型。张富世夫说，到目前为止，世界主要汽车品牌在中国的合资厂都有产品投放市场，但没有人能够知道中国市场对车型的最大需求是什么。他表示，丰田将不惜投入丰田的最新技术，生产专为中国最新开发的、充分考虑到环保和安全等要素的新型小轿车。

当全世界的汽车生产商的目光都盯上“入世”后中国广阔的汽车市场时，作为世界第三大汽车公司的丰田当然不想错过时机。张富世夫说，近年来中国经济发展顺利，消费水平日益提高，汽车市场个人购买需求将越来越大。而且，中国有着良好的投资环境，特别是为制造业提供的包括材料、能源等基础设施方面已较为完善，也有着优秀的劳动力；同时，中国正在进行的政府机构改革，加入 WTO后投资软环境将会更加完善。

丰田对于中国市场充满信心，将立足长远开发中国轿车市场，但也充分估计到竞争是激烈的。张富世夫说，这种竞争是多层次的：一是各个厂家的车型定位不同，将会有很多车型出现在市场上，使车型竞争加剧；二是很多车在一起就有了比较，质量的要求提高；三是价格，既要质量好，又要价格低。另外，进口车和当地车之间也有竞争。

为此，丰田正着手建立完善的销售网络。张富世夫认为销售网络非常重要，可以让消费者的意见及时得到反馈，生产部门也可以倾听市场的呼声，然后尽快决定投放市场的车型并调整市场。如果发展顺利，丰田在各种层次的生产技术今后都可以拿到中国，中国也可以作为一个出口生产基地，出口到东南亚。

谈到丰田的未来，张富世夫豪情万丈：丰田将以环保、安全和 IT为中心开发制造新车，在汽车领域实现全球年销售量 600万辆的目标。同时丰田还将涉足金融通信、住宅和体育等产业。在中国，他希望“车到山前必有路，有路必有丰田车”这句口号尽早成为现实。

分析讨论题：

1. 丰田公司加大在中国市场投资的依据是什么？

2 分析中国汽车营销环境的关键性要素。

资料来源：

万后芬.现代市场营销学.中国财经出版社,2002

(案例编写 :宁昌会)

第五章　市场研究

本章提示：本章主要介绍了市场营销信息系统、市场营销研究、市场营销预测三项内容。在市场营销信息系统中主要分析了市场营销信息及其功能、分类、系统构成等；在市场营销研究中主要分析了市场营销调研的内容、可行性分析的步骤及方法；在市场营销预测中主要介绍了预测的有关理论和方法。本章选取了两个案例，案例一是一份调查报告，调查分析了当今中国液态奶市场消费者的购买行为和习惯，以及目标消费群体购买饮用液态奶的规律，通过本案例的分析，使学生把握市场调查的基本方法；案例二主要介绍了中南财经政法大学企业管理专业2000级硕士研究生的一份关于绿色消费需求的调查问卷，间接说明了如何进行市场调查问卷设计。

5-1　哈尔滨市场液态奶调研

摘要：随着中国液态奶市场竞争日趋激烈，对液态奶市场消费群体的购买行为和习惯进行调查和分析，发现目标消费群体购买饮用液态奶的规律，帮助企业从消费者实际需求和意愿出发，实施有效的市场营销管理是十分必要的。本案例就是基于以上目的对哈尔滨市进行便利性的抽样调查和分析后得出的研究报告。

关键词：人口特征、样本、便利抽样

第一部分　引　言

一、研究目的

通过分析液态奶消费群体的购买行为和习惯，发现目标消费群体购买饮用液态奶的规律，帮助企业从消费者实际需求和意愿出发，实施有效的市场营销管理。

二、调研内容

1. 人口特征

年龄比例、职业特点、教育水平、家庭概况（家庭人数、月收入、月消费水

平)。

2. 消费者研究

购买习惯及态度,群体的特征及偏好等。如:购买地点、如何购买、购买的频率等。

三、调研的方法设计

1. 本次调研属性:探索性描述调研。
2. 样本量:计划为300个样本,实际接触样本量为382个。
3. 抽样方案:采取了非概率性抽样中的便利抽样方法。
4. 信息采集:运用街头随机拦访方式进行。
5. 调查地点:哈尔滨道里区及南岗区繁华地。

四、调研的样本条件

1. 过去三个月内购买或饮用过液态奶。
2. 在哈尔滨市连续居住了一年以上。
3. 无规定行业(零售、媒介、咨询、乳业)影响因素。

五、调研分析工具

SPSS社会统计分析软件。

第二部分 调研结果分析

一、消费液态奶人口特征

本次调查涉及的消费群体中,实际购买过和饮用过液态奶的消费者所占比例为73.8%,没有购买或饮用过液态奶的人所占比例为26.2%。根据研究中实际液态奶消费者的年龄及性别比例划分,女性占65.8%,男性占34.2%,哈尔滨市现有348万人口,按此比例,其中有26.2%的人口不购买或不饮用液态奶,实际人口数约91.2万,饮用和购买液态奶的约256.8万;文化程度上,哈尔滨市消费液态奶的市民文化水平主要在高中为28.1%、大专为27.3%、本科为32.5%这样一个层次上(见图5.1)。这反映了哈尔滨市市民文化修养还是比较高的。从文化程度上可看出大专以上学历消费者的职业比较好,表现出文化程度越高其专业性趋势越强的特点;在本次调研活动中发现从事专业技术的人员如医生、教师等居多。而家庭主妇所占比例正在下降,下岗人员也比较少。有职业的占69.7%,无职业的占24.7%,退休人员占5.6%(见图5.2);个人月收入水平上,

哈尔滨市人均月收入为657.1元,同其他省会城市比较有一定的差距,但总体上看人均收入比以往有了很大的提高。家庭婚姻状况,已婚有子女的占49.5%,已婚无子女的占12.6%,未婚独身的占37.9%。

图5.1 消费液态奶的市民文化水平分布图

图5.2 消费液态奶的市民职业分布图

二、液态奶消费者购买行为与饮用习惯研究

(一)年龄分布特征

饮用纯鲜牛奶的消费者的年龄上表现出:17～30岁左右的女性表现明显,虽然本次调查的样本量较少,但从分析中可以得出纯鲜牛奶的消费者还是以女性居多,特别是年龄在16～44岁之间的女性。

在饮用酸奶消费者年龄间比较看,16～30岁的女性居多,而17～30岁的男性比例也相对的多。

从饮用果味奶的消费者中可以看出,消费者主要为 16周岁以下、17周岁 ~30周岁的女性以及 17周岁 ~30周岁的男性 (见图 5.3~图 5.5:白色代表女性,灰色代表男性)。

图 5.3 饮用纯奶人群年龄分布

图 5.4 饮用酸奶人群年龄分布

(二) 选样品种分布特征

液态奶消费者选择品种最多的为袋装纯鲜奶 36.9%,最喜欢的程度为 62.3%。

图 5.5 饮用果味奶人群年龄分布

图 5.6 液态奶各品种使用程度

(三)消费者选择各类品种原因分析

对液态奶产品的品种选择时,消费者注重的因素中“口味”最重要,占30.5%;其次是“有营养”,占28.4%;第三是“食用起来方便”,占20.8%。具体见表5.1:

表 5.1

序号	产品特点及功效内容	消费者选择程度
1	口味好	30.5%
2	营养成分丰富	28.4%
3	有防病的疗效	2.9%
4	具有美容的功效	4.6%
5	价格低	10.5%
6	饮用方便	20.8%
7	促销做得好	0.8%

8	广告做得好	0.8%

（四）购买数量与家庭食品支出的相关分析

液态奶的购买数量与家庭消费中的食品支出有显著的相关性（见表 5.2），从而说明液态奶已成为哈尔滨市家庭食品消费中的一项重要支出了。

表 5.2 Correlations

		纯奶多少袋	食品支出
纯奶多少袋	Pearson Correlation	1	.153*
	Sig (2-tailed)	.	.020
	N	231	231
食品支出	Pearson Correlation	.153*	1
	Sig (2-tailed)	.020	.
	N	231	231

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

（五）饮用时间分析

由于消费者饮用各品种的习惯不同，在此分别进行了分析，如图 5.7、5.8、5.9各类百分比所示：

图 5.7 纯鲜奶饮用时间分布

（六）液态奶消费者购买量分析

由于一些选项提及数量太少，计算频次时达不到一次的购买数量，故将此一部分在分析中舍掉，仅就主要的特征进行分析。

表 5.3 哈尔滨消费者购买液态奶数量的情况

名称	月人均消费数量			月人均购买频次
纯鲜奶	3.1袋	0.3盒		4次
酸奶	0.4袋	0.5盒	0.2杯	2次

果味奶	0.4袋			1次

图 5.8 乳饮料（果味奶）饮用时间分布　　图 5.9 酸奶饮用时间分布

表 5.4 哈尔滨市区月消费液态奶情况

品种名称	实际消费人	月人均消费量	月消费总量
纯鲜奶	203.4万人	1.525千克	530.7万千克
酸　奶	44.4万人	0.275千克	95.7万千克
果味奶	9万人	0.1千克	34.8万千克

（七）购买地点选择分析

本次调查的被访者中有81人选择了连锁超市，占研究整体的35%；选择中小型仓买店的为75人，占32.5%；大型超市占14.3%；其他场所占总比例的18.2%。由此得出绝大多数消费者购买液态奶主要选择在连锁超市和中小型仓买店（见图5.10）。其选择购买场所的原因为30.4%选择“离家近”，27.8%选择“产品质量有保证”，16.4%的人选择“价格实惠”。如图5.11所示：

由于消费者选择的购买地点主要是连锁超市、批发市场和奶站的业态形式，所以主要以此三个变量进行了分析。离家近是消费者购买食品选择地点的最主要的考虑因素，随着市民收入的增多和文化程度的提高，对食品的质量要求也不断提高，而对于价格因素的选择，其最主要因素是消费者都不想花冤枉钱买达不到自己要求的产品。在这里把液态奶定位在“低价快速消费品”。

（八）各品种液态奶的消费者购买比例

纯鲜牛奶为79.22%；酸奶为17.32%；果味奶为3.46%。

（九）家庭订奶分析

在本次访问的消费者中，订过奶的占19.5%，没订过或曾经订过而现在不

图 5.10 购买地点分布

图 5.11 选择购买场所原因

订的占 80.5%。

根据访问中了解到的信息反馈情况，消费者订奶的主要原因为："方便"、"有营养"和"质量有保证"；没订奶的或曾经订过而现在不订的原因为："选择性差，自己想喝什么就喝什么样的"35.1%和"在购买其他商品时可顺便购买"24.7%，另有12%人选择了送奶不及时和7%人选择送奶不准时影响饮用的情况(见图5.12、5.13)。

在订奶的消费群体中，订鲜奶的为93.5%，订酸奶的6.5%。分析中发现，订奶所选择的品牌与订奶者的年龄有着密切的相关性(见表5.5)。

图 5.12 订奶的原因

图 5.13 不订奶的原因

表 5.5 订奶情况与年龄相关性表

Count

		年龄					Total
		16周岁以下	17周岁～30周岁	31周岁～44周岁	45周岁～58周岁	59周岁以上	
订奶情况	订过	1	17	15	7	5	45
	没订过		89	54	31	12	186
Total		1	106	69	38	17	231

结束语：

在产品竞争激烈，消费层次繁杂的社会环境中，企业要想生存必须要分清本企业产品的目标消费群体（哪一群人消费的最多）；其具体的特点是什么（消费习惯和特征）；怎样去购买某一类产品的（消费行为）；在打入到某一市场后，其营销的方式及其具体的运作方法怎么样，好还是坏，都是要了解分析的。

分析讨论题：

1. 本案例中样本数目的确定和调查的方法是否科学？
2. 本案例中采集数据的方法和调查地点的选取是否合适？
3. 该市场调查报告的撰写有何不足之处？
4. 作为现实中的牛奶企业应该怎样利用这份报告？

资料来源：

哈尔滨液态奶调研报告正式版．哈尔滨通鉴市场调查公司．（http://www.tjmr.com）（本案例引用已经得到哈尔滨通鉴市场调查公司授权，在此表示谢意！）

（案例编写：万后芬、王友超）

5-2 绿色消费需求调查问卷

消费者朋友：

今年是中国消费者协会确定的“绿色消费年”，为了了解各位朋友的绿色消费需求，促使企业为大家提供更多、更好的绿色产品，以促使我国绿色事业的发展，特组织这次问卷调查。恳请您在百忙之中予以支持，谢谢！

中南财经政法大学工商管理学院
企业管理2000级硕士研究生
2001年4月

1. 请问您听说过绿色产品吗？（如答案为否，则中止调查）

是□　否□

2. 请问您最先从何处得知的？

亲戚朋友□　电视广告□　电台广告□　书报杂志□　其他□

3. 您确认的"绿色产品"的根据是什么？

绿色产品标志□ 产品颜色□ 农产品□ 纯天然产品□ 其他□

4. 请问您和您的家人购买或消费过绿色产品吗？

有□ 没有□

(如答案为否)您没消费的原因是？

不了解□ 价格太高□ 不知到何处买□ 其他□

5. 请问您购买或消费的绿色产品的名称？________________

6. 您认为消费绿色产品的最大好处？(限一个答案)

保护环境□ 自己及家人的健康□ 时尚□ 其他□

7. 请问您购买绿色产品的频率如何？

大量使用□ 经常使用□ 偶尔使用□ 很少用□

8. 请问你每年平均在绿色产品上的消费如何？

100元以内□ 100～500元□ 500～1 000元□ 1 000元以上□

9. 请问您消费的绿色产品的来源如何？

自己购买□ 家人购买□ 他人赠送□

10. 您觉得市场上的绿色产品的价格怎样？

偏高□ 一般□ 偏低□

11. 您认为绿色产品与同类产品相比,价格高出多少能够接受？

相同□ 10%以内□ 10%～40%□ 40%～100%□ 100%～200%□ 200%以上□

12. 如果您要购买绿色产品,您首先选择何处购买？

百货店□ 超市□ 附近小店□ 绿色产品专卖店□ 各商店中的绿色产品专柜□

13. 您觉得您所消费的绿色产品的质量如何呢？

很不错□ 好□ 一般□ 不好□ 很差□

14. 您对绿色产品的购买态度是？

很想购买□ 想买□ 不一定□ 不太想买□ 很不愿意买□

15. 您在使用绿色产品后态度是？

很满意□ 满意□ 一般□ 不满意□ 很不满意□

16. 您对绿色产品的相信程度怎样？

相信□ 不太相信□ 一般□ 相信□ 很相信□

17. 影响您对绿色产品的购买或消费的最大障碍是什么？________________

18. 请说明上述态度的原因？________________

19. 您觉得绿色产品的广告给您的印象如何？

很好□ 一般□ 差劲□

20. 同种商品,有无绿色标志对您的购买决策影响程度怎样?

影响大□ 有影响□ 无影响□

21. 下面何种因素在您的绿色产品购买决策中起的作用较大?

广告□ 产品说明书□ 促销员的介绍□ 亲人与朋友劝说□

22. 您觉得绿色产品的市场前景如何?

一片光明□ 说不清□ 前景暗淡□

被调查者个人资料

1. 教育程度

中学及以下□ 大专□ 本科□ 研究生以上□

2. 职业

工人□ 农民□ 军人□ 学生□ 干部□ 文教卫科□ 其他□

3. 所在地区

省会以上城市□ 地级市□ 县级市□ 乡镇□ 农村□

4. 年龄

50岁以上□ 30~50岁□ 16~30岁□ 16岁以下□

5. 家庭人均月收入

500元以下□ 500~1 000元□ 1 000~2 000元□ 2 000元以上□

分析讨论题:

1. 问卷设计应注意哪些问题?此问卷的设计是否符合设计规范?
2. 从问卷中您能获得哪些方面的资料?能否全面把握绿色产品需求状况?
3. 请重新设计一份绿色消费需求调查问卷。

资料来源:

万后芬.绿色营销.高等教育出版社,2001

(案例编写:万后芬)

第六章　市场研究的数据分析方法

本章提示:本章主要介绍了线性回归分析、聚类分析、因子分析、多维尺度分析和联合分析等数据分析方法的原理及其应用。本章案例将应用到联合分析、因子分析、对应分析和线性回归分析等四种方法。

6-1　一个经典的联合分析

摘要:Green and Wind公司以被调查者对去污剂的各种属性水平组合的评价(排序或评分)为依据,运用联合分析方法确定去污剂最优属性组合,形成待开发的概念性新产品。

关键词:属性、正交设计、偏好

Green and Wind公司为了推出一种受消费者青睐的去污剂,采用联合分析法进行了一次市场研究。该种新产品主要用来处理顽固的污点。研究中共考虑了包装设计(Package Design)、品牌名称(Brand Name)、价格(Price)、优秀家用品奖章(Good Housekeeping seal of approval)和返款保证(Money-back guarantee)等五种影响消费者偏好的属性,各属性包含的水平如下:

(1) 包装:包装设计A、B和C。

(2) 品牌:名称为:K2R、Glory和Bissell。

(3) 定价:1.19美元、1.39美元和1.59美元。

(4) 优秀家用品奖章:或有或无。

(5) 返款保证:或有或无。

根据上面属性的描述,可以形成3×3×3×2×2=108种虚拟产品,但由于虚拟产品较多,受访者无法对其作出理性判断并一一排序。采用正交设计方法,得到18种虚拟产品。

正交排列如表6.1所示:

表 6.1

package design	brand name	PRICE	good housekeeping seal	money-back guarantee
a	k2r	$1.19	no	no
a	glory	$1.39	no	yes
a	bissell	$1.59	yes	no
b	k2r	$1.39	yes	yes
b	glory	$1.59	no	no
b	bissell	$1.19	no	no
c	k2r	$1.59	no	yes
c	glory	$1.19	yes	no
c	bissell	$1.39	no	no
a	k2r	$1.59	yes	no
a	glory	$1.19	no	yes
a	bissell	$1.39	no	no
b	k2r	$1.19	no	no
b	glory	$1.39	yes	no
b	bissell	$1.59	no	yes
c	k2r	$1.39	no	no
c	glory	$1.59	no	no
c	bissell	$1.19	yes	yes
18	18	18	18	18

相应做出 18个"产品卡片"。每一个卡片已印上包装设计的略图和其他属性的详细说明。通过 SPSS联合分析的 Plancards(设计卡片)过程生成这些卡片。表 6.2是其中一个卡片:

表 6.2

Evaluation of a carpet cleaner

package design a
brand name k2r
PRICE $1.19
good housekeeping seal no
money-back guarantee no

研究人员要求受访者把这些卡片按偏好从高到低的顺序排列。等级变成了一般线性模型中的一个从属变量。表 6.3是其中一位受访者的排序结果，“1”代表最高等级。

表 6.3

package design	brand name	PRICE	good housekeeping seal	money-back guarantee	RANK
a	k2r	$1.19	no	no	13
a	gbry	$1.39	no	yes	11
a	bissell	$1.59	yes	no	17
b	k2r	$1.39	yes	yes	2
b	gbry	$1.59	no	no	14
b	bissell	$1.19	no	no	3
c	k2r	$1.59	no	yes	12
c	gbry	$1.19	yes	no	7
c	bissell	$1.39	no	no	9
a	k2r	$1.59	yes	no	18
a	gbry	$1.19	no	yes	8
a	bissell	$1.39	no	no	15
b	k2r	$1.19	no	no	4
b	gbry	$1.39	yes	no	6
b	bissell	$1.59	no	yes	5
c	k2r	$1.39	no	no	10
c	gbry	$1.59	no	no	16
c	bissell	$1.19	yes	yes	1
18	18	18	18	18	18

采用 SPSS联合分析进行一般线性模型数据分析。打印结果如表 6.4所示：

表 6.4

```
Averaged
 Importance                   Utility   Factor
+------------+                          PACKAGE            package design
I33.80       I              -4.1667     -----I               a
+------------+               3.8333          I-----          b
             I               0.3333          I               c
             I
       +---+                            BRAND              brand name
 8.45  I   I                -0.3333          I               k2r
       +---+                -0.8333         -I               glory
             I               1.1667          I-              bissell
             I
+------------+                          PRICE
I32.39       I               3.5000          I---            $1.19
+------------+               0.6667          I-              $1.39
             I              -4.1667     -----I               $1.59
             I
          +-+                           GOODHOUS       good housekeeping seal
 6.34     I I               -0.7500         -I               no
          +-+                0.7500          I-              yes
             I
     +-------+                          MONEYBAC       money-back guarantee
19.01 I      I              -2.2500       --I                no
     +-------+               2.2500          I--             yes
             I              10.5000     CONSTANT
```

分析讨论题：

请对联合分析的结果进行分析。

资料来源：

SPSS公司的案例

（案例编写：杨智）

6-2 收入水平和品牌的关系

某市场调研公司为了解收入水平和品牌选择之间的关系，进行了一次市场

调查。将被访者按年收入分为低、中、高三类。要求每位被访者从分别列有A、B、C、D、E、F六种品牌的卡片中选一种。经一般统计分析，可得品牌和收入的列联表，结果如表6.5所示：

表6.5　品牌和收入的列联表

	收入水平			
品牌	低	中	高	合计
A	2	7	16	25
B	49	7	3	59
C	4	5	23	32
D	4	49	5	58
E	15	2	5	22
F	1	7	14	22
合计	75	77	66	218

分析讨论题：

请你用对应分析法分析两者的关系。

资料来源：

柯惠新等．市场调查与分析．中国统计出版社，1999

（案例编写：杨智）

6-3　选择电影院的因素

某市场研究公司对大学生进行了一次调查，以了解大学生选择电影院的因素。调查样本为某大学的150位学生，问卷采用5级李克特量表，具体量表如表6.6所示：

表6.6　李克特量表

因素	重要				不重要
	1	2	3	4	5
1. 交通方便	□	□	□	□	□
2. 观众品位	□	□	□	□	□
3. 音响效果	□	□	□	□	□
4. 座位舒适	□	□	□	□	□
5. 近居住地	□	□	□	□	□
6. 购票容易	□	□	□	□	□

对调查数据进行因子分析,得到的旋转后的因子载荷阵及旋转后的公共因子对原始变量的解释方差的比例如表 6.7所示:

表 6.7

变量	因子一	因子二
1. 交通方便	0.177 84	0.736 63
2. 观众品位	0.722 60	0.070 20
3. 音响效果	0.839 71	-0.064 05
4. 座位舒适	0.807 46	0.073 84
5. 近居住地	-0.025 38	0.808 88
6. 购票容易	0.117 91	0.821 45
特征值	1.925 43	1.886 19
解释方差的比例	0.320 95	0.314 37

分析讨论题:

根据上表,请你解释公共因子的含义。

资料来源:

闵建蜀等.市场研究:基本方法.香港中文大学出版社,1979

(案例编写:杨智)

6-4 超市调查

某超市委托市场研究公司对全市范围的超市进行了一次抽样调查,以了解目前超市竞争的状况。其中有一项是对影响顾客人数因素的调查,其调查的数据如表 6.8所示。Y表示被调查的超市某天的顾客数(千人)、X_1 表示该超市上周所花的促销费用,X_2 表示该超市的面积(百平方米),X_3 表示超市所处的地理位置(0表示市区,1表示郊区)。

表 6.8

obs	Y（千人）	X_1	X_2（百平方米）	X_3
1	2	1	2	1
2	3	1.5	1	1
3	5	2	1.3	1
4	7	2	1.3	1
5	8	2	1.5	0
6	10	2.3	1.5	1
7	17	2.5	2	1
8	24	2.5	2.5	1
9	25	2.4	2	0
10	30	2.6	2	0
11	31	2.5	4	1
12	35	2.5	3	0
13	36	4	4	1
14	42	4.1	3.5	0
15	44	4	3.5	0
16	45	4.3	3.5	0
17	48	4.5	5	1
18	50	4.4	5	0
19	52	4	7	0
20	55	4.1	8	0

分析讨论题：

请用回归分析法进行分析。

资料来源：

柯惠新等．市场调查与分析．中国统计出版社，1999

（案例编写：杨智）

第七章 市场需求与类型

本章提示:市场按商品的属性不同可分为一般商品市场和特殊商品市场。由于本书的其他章主要介绍一般商品市场上发生的案例,因此本章主要选择的是特殊商品市场的营销案例,主要涉及服务营销范围。这些特殊商品的营销实例包括:金融——中国银行的国际营销;保险——平安保险的品牌策略;流通——金海马家具的营销策略;影视——北京新画面的电影营销;娱乐——智冠科技的网络游戏推广;旅游——中青旅的营销创新。这些案例都来自服务领域,因此可以在分析中归纳出共同具有的服务产品的特点,但它们又选自不同的行业,具有各自行业特殊的发展轨迹和规律性,在案例分析讨论中要求站在特殊行业的特殊视角分析解剖问题,从而形成有效的解决方案。

7-1 中国银行的国际营销

摘要:中国银行是中国历史最悠久的银行,也是在中国领先的国际化银行,其分支机构遍布全球,业务包括传统的商业银行、投资银行和保险业务在内的全面的金融服务。在加入 WTO 以后,银行业面临如何尽快与国际接轨的问题。中国银行在国际市场产品开发、渠道安排以及联盟合作和市场拓展等方面都进行了尝试,有很多成功的经验,也有受挫的困惑,这些都值得我们分析和总结。

关键词:银行业、营销、国际化

中国银行是中国国际化程度最高的国有商业银行,盈利总额在国内银行业中一直居于首位。1989年至2001年,中国银行连续12年进入《财富》500强。2001年,中国银行集团实现税前利润109.14亿元,居国内四大商业银行之首。2002年一季度,中国银行各项业务平稳增长。境内行在提取呆账准备金和冲减应收逾期利息等因素基础上,实现经营利润58.9亿元人民币。《欧洲货币》杂志最近祝贺中国银行被其评选为2002年度“中国最佳银行”,这是中国银行自1992年以来第9次获此殊荣。在过去的10年中,《欧洲货币》杂志曾评选中国银行为“中国最佳国内银行、中国最佳并购机构、中国最佳银行”。亚洲地区出版的《资产》杂志2002年再次评选中国银行为本年度“中国最佳国内银行”。更引人注目的是,英国《银行家》杂志按核心资本排名的前1 000位国际大银行中,

中国银行从去年位居 18位越升至 2002年的第 11位（该杂志在 2002年 7月号上公布排名结果）。中国银行之所以能够在国际权威金融杂志上频获殊荣，主要得益于中国银行近几年的国际化战略和国内市场的成功运营。但是，中国银行在各项运营指标上净资产利润率、现金资产比率、存贷款比率及资本充足率等与国际银行机构相比较，都远未达到良好的状态。中国银行能不能在强手如林的国内外金融市场上取得更辉煌的成绩，成为真正意义上的 500强，关键在于其营销战略的实施和市场化运作的成功与否。

一、我国银行业概况

我国银行业主要由国有独资商业银行、中小商业银行、政策性银行和外资银行构成。其中，国有独资商业银行是指中、农、工、建四家国有银行。这四家银行在全社会储蓄存款和信贷总量中占绝大比例。中小商业银行包括 12家全国性或区域性股份制银行（华夏、光大、民生、交通、广发、深发、浦发、招商、福建兴业、中信实业、烟台住房储蓄银行、蚌埠住房储蓄银行）和 90家城市商业银行。政策性银行有中国进出口银行、农业发展银行和国家开发银行 3家。外资银行是指外资、合资的银行以及外国银行在中国境内开设的分行。至 2001年 4月，我国境内的外资合资银行已有 13家，外国银行分行 157家。

（一）我国银行业规模分析

从近几年的发展情况来看，我国银行业规模不断扩张，其中股份制银行扩张势头明显。银行业扩张表现出以下特点：

1. 全行业资产与实收资本增长不快，股份制银行增速突出

表 7.1　1996—2000年银行资产与实收资本增长表

年份	资产（亿元）	资产增长率（%）	实收资本（亿元）	实收资本增长率（%）
1995	60 637.1	—	2 161.8	—
1996	72 840.3	20.12	2 160.8	－0.05
1997	89 121.8	22.35	2 517.3	16.50
1998	101 811.7	14.24	5 218.7	107.31
1999	113 827.3	11.8	5 175.2	－0.83
2000	128 962.0	13.30	5 254.3	1.53

由表 7.1数据可看出，近年来，我国银行业保持了一定的发展势头，资产不断增长，但增幅逐渐降低。而实收资本基本上保持稳定，这说明银行业的资产扩张主要依靠负债的增长，也即银行存款业务的不断扩张。1998年实收资本的大

幅增长,主要原因是当年国家定向发行 2 700亿的特别国债来补充国有银行的资本金。

由于政府在行业准入方面严格限制,阻碍了银行业规模的扩张。我国银行业的进入壁垒除法律要求的相关条件外,还有许多行政壁垒。按照成立各类银行的标准和条件,一些新建的商业银行很难进入银行业市场。而只靠原有的几家银行自身实现积累和扩张,整个银行业不可能实现大规模的资产膨胀。

2. 传统存贷款业务发展缓慢,中间业务发展慢、规模小

表 7.2 1994—2000年金融机构各项存款、贷款增长率

年份	金融机构各项存款(亿元)	金融机构各项存款增长率(%)	金融机构各项贷款(亿元)	金融机构各项贷款增长率(%)
1993	29 620.6	—	34 128.6	—
1994	40 457.5	36.59	41 395.0	21.29
1995	53 764.5	32.90	52 312.1	26.37
1996	68 473.1	27.36	63 096.9	20.62
1997	82 115.9	19.92	73 584.6	16.62
1998	95 291.1	16.04	85 002.0	15.52
1999	108 312.8	13.67	95 586.8	12.45
2000	123 171.6	13.72	108 763.0	13.78

由表 7.2的数据可看出,我国银行业存、贷款增长率都在不断下降,存款增长率一直大于贷款增长率,只是在近几年逐渐持平。由于金融市场尤其是股票市场的发展,由银行作为存贷款中介的间接融资模式受到资金供求方直接见面的直接融资方式的挑战。银行存贷款业务增长逐渐放缓。

除存贷款业务外,近几年我国商业银行加快业务结构调整,开始重视中间业务的发展,积极探索新的服务方式。尽管我国银行的中间业务取得了一定的发展,但是发展速度慢、规模小。在我国四大国有银行中,中间业务占全部收益比重分别为:中国银行约 17%、中国建设银行约 8%、中国工商银行约 15%、中国农业银行不足 4%,四大银行平均仅 8.5%。然而,美国花旗银行的中间业务的利润所占比例高达 80%。

(二)我国银行业市场格局分析

我国银行业的市场格局演变随银行体系的变化,可分为两个阶段:只有一家人民银行时的完全垄断格局和当前国有银行、股份制银行、城市商业银行共存的

垄断竞争格局。综观我国银行业市场竞争结构的变化可以发现,市场竞争先在国有银行和非国有银行之间展开,而后又逐渐扩大到外资银行。1998、1999年四大国有银行资产份额占到全银行业的80%以上,与四大国有银行相比,所有中小商业银行的资产总额、从业人数、分支机构的合计数尚不及20%。

(三)各类银行经营状况分析

1. 商业银行盈利状况堪忧

从收入角度来看,银行业的总收入水平以及各类银行收入水平都在不断提高,其中股份制银行收入水平提高幅度最大。这主要得益于近十几年国民经济的快速发展。然而,从利润增长角度看,我国银行业利润增长乏力,受益状况不容乐观;从收益率角度看,我国国有银行的净资产利润率很低,不足10%,而且还有下降的趋势,而外资银行的净资产利润率均在20%以上。国有银行资产利润率还不到1%,远低于国外商业银行。反映出国有银行盈利能力较差,市场竞争能力很弱。相比之下,我国股份制商业银行的盈利能力要强得多。总体来看,我国商业银行的盈利能力还是比较低的。与我国相比,英国银行的平均净资产利润率是22%,美国是23%。

2. 为躲避流动性风险,资产运作效率不高

反映流动性最常用的指标是现金资产比率和存贷款比率。我国商业银行现金比率较高的原因之一是我国银行法定准备金率高,但也由于我国商业银行结算的技术手段比较落后,现代化、自动化程度较低,银行资金清算效率低下。同时,按照存贷款比率指标我国流动性风险较小,但资产盈利能力低。同时,各银行存贷比率逐年降低表明在国内呆、坏账问题严重的情况下,银行风险意识加强,更加"惜贷"。

3. 不良资产严重,资本充足率过低

商业银行所面临的最大风险就是贷款蒙受巨大损失,无法清偿储户存款而破产。目前的不良资产比例和资本充足率两个指标都反映出我国商业银行所面临的风险。按照《巴塞尔协议》的规定,商业银行的资本充足率应不低于8%。就资本充足率来看,国有银行远没有达到8%的水平。

二、中国银行概况

(一)中国银行的历史及发展

中国银行1912年由孙中山批准成立,是中国历史最悠久的银行。目前,中国银行是中国领先的国际化银行,其分支机构遍布全球,业务包括传统的商业银行、投资银行和保险业务在内的全面的金融服务。从中国银行成立到1949年建国的37年间,中国银行最初是国家的中央银行,之后成为了一家国际汇兑银行。

从1949年开始,中国银行成为国家惟一指定的外汇外贸专业银行。中国银

行通过促进中国国际贸易和外商直接投资的发展为国家经济建设和发展作出了巨大的贡献。1994年金融体制改革之后,中国银行成为了一家国有商业银行,与其他3家国有商业银行一道成为国家金融业的支柱。1994年和1995年,中国银行分别在香港和澳门成为发钞行。

2001年,中国银行继续成为中国利润最高的银行,实现税前利润109.14亿元人民币,国内机构实现了22.48亿元,海外机构实现了86.66亿元。截止到2001年底,中国银行的总资产达到3.39万亿元人民币。在《银行家》杂志2001年度调查中,按资本实力排名,中国银行在世界前1 000大银行中名列第18位。

中国银行的主营业务是传统的商业银行业务,包括了公司业务、零售业务和金融机构业务。公司业务在基于银行的核心信贷产品之上,致力于为客户提供个性化、创新的金融服务。零售业务主要针对银行的个人客户的金融需求,提供基于长城卡之上的全套服务。而金融机构业务则是为全球其他银行、证券公司和保险公司提供诸如国际汇兑、资金清算、同业拆借和托管等全面服务。

(二)中国银行机构设置

中国银行的总行机构设置见图7.1。

图7.1 中国银行总行机构设置图

三、中国银行的国际营销策略

中国银行是中国国际化程度最高的国有商业银行，盈利总额在国内银行业中一直居于首位。1989年至2001年，中国银行连续12年进入《财富》500强。2001年，中国银行集团实现税前利润109.14亿元，居国内四大商业银行之首。2002年一季度，中国银行各项业务平稳增长。境内行在提取呆账准备金和冲减应收逾期利息等因素基础上，实现经营利润58.9亿元人民币。由于中国银行曾是国家惟一指定的外汇外贸专业银行，长期从事外贸外汇业务，已经在技术、组织机构、国际市场资源上形成了特有的专业优势，同时又能够实施正确地国际营销战略，因此，在海内外市场均取得了骄人的战绩。

(一)国际产品开发策略

中国银行为了能够满足海内外市场的需要，已经形成了私人理财、长城卡、消费信贷、外汇交易、企业理财、信贷业务、结算业务、投资银行与E-Bank等九大服务板块。其中在国际结算业务板块，主要有信用证业务、保理业务、银行保函、国际汇款、境外托收、特殊贸易结算、国际结算融资业务等等服务菜单。国际产品业务是中国银行的核心竞争力所在，因此，无论从产品线的广度、深度或是密度而言，已经形成了全方位、多层次的服务产品。同时，为使中国银行的产品更具竞争力，实施了客户的个性化产品开发。例如，为广大出入境客户提供全方位金融服务——旅行支票、长城国际卡、个人因私出国批汇。中国银行海外机构还推出了中银智能卡、中银通、电话银行等新型电子银行服务。在加快金融服务产品研发方面，中国银行开发出与国际接轨的金融高科技产品——中国银行环球收付清算系统(BOC GLOBAL NICS)，该系统以SWIFT通讯网络为运行环境，以计算机自动化、网络化为依托，充分发挥中行海外业务优势。

(二)中国银行渠道策略

1. 国内渠道和国际渠道的整合

中国银行是中国第一家在亚、欧、澳、非、南美、北美六大洲均设有机构的银行。在全球拥有560家海外分支机构、网点遍布25个国家和地区、海外员工达1.7万人、海外资产总额约1 300多亿美元。至2000年底，中国银行已在六大洲与近4 000家银行建立了代理行关系，形成了遍布全球的代理行网络体系。为了防止各渠道之间的冲突，中国银行在综合管理部门之下专门设立了海外机构管理部，对海外的机构进行整合管理，保证了各渠道之间的合作。

2. 传统渠道和非传统渠道的整合

中国银行除了传统的社区分支行服务渠道外，大力建设和培育新的市场渠道。作为银行自动化发展的一个结果——从自动存取机的自助银行到电话银行，银行金融服务的渠道正在进行更新换代的变换。中国银行在开发非传统渠

道方面一直在国内处于领先地位,先后开发了网上银行、电话银行、手机银行和互动电视银行等新型银行金融服务渠道。新型的渠道和传统的渠道之间不是单纯意义上的竞争替代关系,更多是合作关系。中国银行为了能够将众多的渠道进行有效地整合,进行了技术上的大量研发。譬如,中国银行环球收付清算系统(BOC GLOBAL NICS)就是世界上最先进的技术后台之一。只有依靠技术后台的支撑,中国银行才能够将信息资源、网络资源、渠道资源等有效地整合起来。

(三)联盟与合作

1. 金融集团内部联盟

从国际金融业的发展潮流来看,金融业的发展大体经历了一个混业—分业—混业的过程。1999年美国《现代金融服务法案》通过后,我国是世界上惟一实行分业经营的国家。但在严格的分业限制下,银行和证券公司以及保险公司还是频频进行业务合作。中国银行的基本思路是先建立完善的商业银行、投资银行、保险公司,最后建控股公司,在现有国内"银行、证券、保险"分业经营的政策限制下,中国银行绕道香港建造其金融集团。目前中国银行在香港的金融集团已初具规模。1979年,中国银行在香港成立中国建设财务有限公司,正式涉足投资银行领域,至1998年在香港完成了中国银行海外投资银行机构和业务的重组,形成了统一的国际投资银行管理和业务架构。2002年3月29日,中银国际证券有限责任公司在上海开业。2002年7月25日,中银香港成功在香港联交所挂牌上市。中银香港成为我国第一家由国有商业银行控股的股份有限公司。中银集团保险有限公司于1992年7月在香港注册成立,总公司设在港岛的中区,是中国银行全资附属保险公司。2001年12月17日,中银集团保险有限公司深圳分公司正式开业。2002年6月1日,中银集团保险有限公司成功通过BSI公司主持的ISO9001:2000认证。

2. 战略联盟

(1) 银企合作。2002年2月27日,中国银行与柯达(中国)股份有限公司在北京举行了《银企合作协议》及《21亿元人民币授信额度协议》签字仪式。5月29日,中国银行与戴姆勒—克莱斯勒(中国)投资有限公司在北京签署金融服务合作协议。6月7日,中国银行与中国南方航空股份有限公司在北京签署全面银企合作协议。中国银行与西南航空公司签署联手推出的长城卡—金鹰卡全面合作协议。7月4日,中国银行与三星SDI株式会社在北京签署了《全面合作暨全球授信协议》。中国银行除了与国内企业进行全面银企合作外,还利用遍布全球的金融服务网络,为多家大型跨国集团公司提供全球统一授信等服务,大大便利了跨国公司在华业务开发展。

(2) 银银合作。金融市场的竞争态势已由单纯的竞争关系转为竞合关系。中国银行也与国内外的银行展开了广泛的合作。2002年2月5日,中国银行与

中国光大银行签订了《中国银行—中国光大银行外币现钞业务合作协议》,标志着中国银行与中国光大银行在外币现钞业务方面将展开全面合作。2002年3月27日,中国银行与韩国国民银行(KOOKMIN BANK)在北京签署了全面业务合作协议。2002年12月12日,中国银行与意大利国民劳动银行在罗马签署了一份《合作协议》,旨在加强和扩大双方业务合作。

四、国际市场发展

2001年,美国、欧盟、日本经济出现了30年来的首次同步下滑,全球经济全面衰退,美国9·11恐怖袭击事件更加剧了世界经济和国际金融市场的动荡。面对严峻的经营环境,中国银行海外机构依靠中行的整体优势,坚持合规稳健经营,取得了较好的经营业绩。各项主要业务均保持了稳定发展,不良资产总额下降了6%,盈利达10亿美元。

近年来中国银行不断加大海外业务拓展力度,更加注重合规经营与风险防范,逐步形成了国际化、全能化、商业化的经营模式,包括:

(1) 借鉴国际先进管理理念,对海外机构实施矩阵式管理,建立了总行各业务管理部门对海外机构业务的垂直管理关系,统一发挥海内外整体优势和各业务产品的综合优势。海外分行经营质量与风险防范能力明显得到提升。

(2) 建立严格的海外机构经营目标责任制和科学的考核体系,连续两年对海外机构经营管理绩效进行了地毯式的全面考核,充分调动了海外机构不断改善内部管理、拓展业务、提高经济效益的主动性和积极性,增强了风险防范、依法合规经营等方面的责任心和紧迫感。

(3) 加强与各个海外机构所在国监管当局的联系,主动配合其监管当局的监管工作,严格遵章合规经营。同时,主动向当地金融监管机构反馈海外机构绩效考核结果,为海外机构所在国监管当局实施监管提供便利。

(4) 积极推进海外分行与总行、海外分行与代理行、海外分行与国内分行的交流协作,使信息渠道更加通畅,合作领域进一步拓展。

五、国际化进程受挫

2002年1月18日,美国财政部货币监理署与中国人民银行发布联合消息,对中国银行纽约分行违规行为做出处罚。这是针对纽约分行原管理层在1991—1999年间违规经营行为所采取的措施,是近年来美国银行监管部门向外国银行作出的最大宗民事罚款。此事不仅引起中美双方政府的关注,也吸引了全球著名财经媒体的跟进报道。此次事件对中国银行在国际上的整体形象、信誉都造成了不良的影响。

分析讨论题：

1. 如何理解银行业传统渠道与非传统渠道的整合？
2. 如何看待中国银行国际营销中与国外银行之间的竞合关系？
3. 怎样有效的实施银企合作？
4. 银行业的新产品开发需遵守什么原则？
5. 中国银行业国际化战略如何实施,需要注意哪些问题？
6. 你认为中国银行海外受挫的原因是什么？你受到什么启发？

资料来源：

1. 李若愚.银行业现状分析与发展展望.金融年鉴 2002,2002
2. 卢泰宏.行销中国 2002.四川人民出版社
3. 中国统计年鉴 2002.国家统计出版社
4. http://www.bank-of china.com
5. 银行概览 (1993—1999年).国研网
6. 2002年各类银行成交量排名 (回购市场).国研网
7. 2002年各类银行成交量排名 (证券市场).国研网
8. 2002年各类银行成交量排名 (拆借市场).国研网
9. 2002年金融机构信贷收支表.国研网
10. 金融机构存款利率.国研网
11. 陶婷芳.商业银行营销现状透视及对策研究.财经研究,1999 (6)

(案例编写 汤定娜、潘超)

7- 2 平安保险的品牌形象塑造

从 2001年 12月 11日中国正式加入 WTO以来,中国平安保险公司步入了一个新的历史发展阶段。2002年,中国平安保险公司揭开了“中国平安,平安中国”形象塑造工程的序幕。平安保险品牌的知名度和美誉度大幅提升,平安的企业文化广为传播,吸引了众多媒体和企业的目光,成为市场的焦点。在平安文化得到各界首肯的情况下,平安保险在各地市场上更是取得了骄人的业绩。平安寿险在众多核心城市——北京、上海、大连、宁波、青岛、厦门、哈尔滨等地市场占有率均名列当地第一,其中北京、上海、大连等核心城市的领先优势继续扩大。除此之外,在国际市场竞争方面平安也正积极筹划。2002年 10月 8日,汇丰举资 6亿美元参股平安,成为继摩根士丹利公司和高盛有限合伙集团公司参股平

安之后的第三家外资金融机构。人们普遍认为，国际金融巨头入股平安将有利于公司的长远发展和战略目标的实现。自2001年起，平安在保险业首先提出要在2～3年进入世界500强、全球400优的口号，目标定位成为国际一流的金融服务集团，在刚刚结束的平安高峰会上，金融服务集团的平安董事长兼CEO马明哲提出在前两项基础上，把平安建成一个诚信为基的百年老店。显然，无论在资产实力、保障能力、服务水平上，还是在经营机制、管理技术、监管体制上，平安保险公司与国外跨国保险公司都存在着明显的差距。面对挑战，如何通过一系列综合配套改革和制度创新，努力化解潜在风险，进一步提高平安保险的竞争力，以巩固和扩大国内外市场占有率，是未来5年过渡期内摆在平安保险公司面前的重要任务。

一、行业现状

2002年以来，在继续加强整顿市场秩序工作，完善治理法规的同时，各保险公司抓住国民经济形势持续好转和社会保障体制改革不断深入的有利时机，大力开拓市场，努力开发新产品，在业务增长速度、经济效益状况方面都取得了明显的进展，整个保险业由此呈现出持续、快速、健康发展的良好势头。

(一）保费收入持续高速增长，保险业步入良性循环

从保监会公布的数据看，2002年是我国保险业增长最快的年份之一，保费收入的增长一直保持在较高的水平之上。2002年1至6月份，国内保险公司共实现保费收入1 608.20亿元，同比增加590.42亿元，增幅为58.01%。其中，人身险业务保费收入1 186.77亿元，同比增长84.37% 财产险业务保费收入421.43亿元，同比增长12.56%，占总保费比重的26.21%。截至2002年11月，国内保险公司共实现保费收入2 737.7亿元，其中，人身险业务保费收入2 028.8亿元，占总保费比重的74.11% 财产险业务保费收入708.9亿元，占总保费比重的25.89%。从季度和月度之间的数据来看，2002年保费收入的增长是我国保险业在加入世贸组织后再次进入快速增长时期的标志 (见表7.3和图7.2)。

(二）市场主体不断增加，竞争的市场格局初步形成

我国保险市场的市场主体不断增加。截至2002年8月，全国共有35家保险公司，其中国有独资公司5家、股份制公司9家、中外合资公司21家、外国保险公司分公司18家。此外，全国共有寿险营业部4 630家，兼业代理机构近6万家，保险代办站2.8万多个。一个以国有商业保险公司和股份制保险公司为主、中外保险公司并存、多家保险公司竞争的市场格局已经形成。为适应入世开放需要，我国已先后批准6家外国保险公司进入市场筹建保险营业机构；批准15家外资保险营业机构开业。同时，大力发展中介市场，已经形成了由15家保险经纪公司、23家保险公估公司和121家保险代理公司组成的保险中介行业。

表 7.3 1980—2001年我国保险业务增长情况表

年份	保费收入(亿元)	增长率(%)	GDP增长率(%)	保险深度(%)	保险密度(元/人)
1980—1984	54.0		—	—	—
1985	31.0	64.6	13.5	0.42	3.16
1986	48.5	56.8	21.5	0.65	4.95
1987	71.1	46.4	13.3	0.67	7.33
1988	109.5	38.3	30.7	0.72	9.30
1989	142.4	30.0	11.9	0.77	12.80
1990	179.0	24.6	11.0	0.85	15.52
1991	239.0	33.0	22.0	0.90	22.02
1992	386.0	55.9	12.8	1.00	31.40
1993	406.0	29.0	13.4	0.98	42.00
1994	498.0	22.7	11.8	1.13	41.53
1995	615.7	23.6	10.2	1.06	50.83
1996	758.0	23.1	9.6	1.10	61.93
1997	1 087.4	43.5	8.8	1.45	87.66
1998	1 247.3	14.7	7.8	1.56	99.94
1999	1 393.2	10.2	7.1	1.70	110.60
2000	1 595.0	14.5	8.0	1.80	127.70
2001	2 109.4	32.2	7.3	2.20	165.30

图 7.2 1985—2001年保险基本概况

(三)保险资金与资本市场联系更趋紧密,资金运用渠道进一步拓宽

为解决保险资金运用渠道过于狭窄的问题,1999年,我国首次允许保险公

司以购买证券投资基金的方式进入证券市场,入市资金比例限定在保险公司总资产的 5%以内。根据证券市场发展的情况和保险公司资金运用的需要,2000年保监会分别批准平安、新华人寿、泰康人寿和华泰财产等 4家保险公司将入市资金比例提高到 10%,太平洋保险公司将入市比例提高到 15%。在此基础上,中国保监会又于 2001年初批准平安、泰康人寿、华安财险和金盛人寿投资证券投资基金的资金限额由上年末的 10%提高到 15%,友邦保险上海分公司由 5%提高到 15%,新华人寿和华泰财险由 10%提高到 12%,中国人寿由 5%提高到 10%。2001年 3月 1日,保监会再次放宽投资连结类保险的入市投资比例,平安、新华人寿和中国人寿这三家保险公司的投资连结类保险在证券投资基金上的投资比例最高可达 100%。这表明,保险资金运用的资产证券化趋势正在进一步增强,保险资金与资本市场已开始全面对接。

(四)市场整顿力度加大,法律体系不断完善,市场秩序明显好转

近年来我国的保险法律法规体系不断完善,2001年,又出台了《中华人民共和国外资保险公司管理条例》、《再保险公司设立规定》、《保险公司营销服务部管理办法》、《保险代理机构管理规定》、《保险经纪公司管理规定》、《保险公估机构管理规定》等一系列法律规章和规范性文件。全国人民代表大会常务委员会关于修改《中华人民共和国保险法》的决定于 2002年 10月 28日第九届全国人民代表大会常务委员会第三十次会议通过。这是 1995年 10月 1日《保险法》正式颁布实施以来,第一次对该法案进行修改。与此同时,为了履行 WTO的协议,根据《国务院关于取消第一批行政审批项目的决定》(国发〔2002〕24号),中国保险监督管理委员会取消的 58项行政审批项目。这标志着中国保险业进入了全面地依法管理阶段,行政审批管理方式将被法制管理所取代。

(五)保险业发展面临的主要问题

我国保险业仍处于发展的初级阶段,整体水平不高,还存在许多深层次的矛盾和问题:

(1) 国有保险公司体制问题没有解决。国有公司一直存在着经营机制和管理体制落后,缺少内部活力和外部竞争力,资本金不足,资产质量不高,存在一定的偿付能力风险等问题。

(2) 保险产业结构不合理。主要体现在市场结构不合理,中介和再保险市场发展滞后,地区发展不协调;不少地区仍是独家经营,未形成竞争。

(3) 保险市场规模小。一方面市场竞争主体偏少;另一方面保险业资本金和资产总量较小。保险业与国民经济发展和人民群众日益增长的需求存在差距。2001年,保险深度为 2.2%,保险密度为 165元,不仅落后于发达国家,也落后于世界平均水平。

(4) 产品单一、服务质量不高。险种千篇一律,符合客户实际需要的个性化

险种不足;服务仍停留在低层次,缺乏特色;个别公司在销售保单时误导顾客,理赔时惜赔、乱赔等现象也时有发生。

(5) 监管水平有待进一步提高。一方面监管人才缺乏,特别是精算、财务分析和掌握国际保险监管规则的专业人才比例不高;另一方面监管技术和手段不适应,监管指标体系不完善,信息技术没有得到广泛应用,监管数据采集和分析等基础工作还不完善。

(6) 风险管理意识不强,风险控制水平较低,没有一套完整的风险预警、处理和监控体系。

二、平安概况

(一) 公司简介

平安保险公司成立于 1988年 3月 21日,同年 5月 27日正式对外营业。公司在国家工商行政管理总局注册,总部设在深圳。1992年 6月 4日,经国务院批准,更名为"中国平安保险公司"。1997年 1月 16日,经国家工商总局核准,更名为"中国平安保险股份有限公司"(以下简称"平安")。公司经营区域为全国及设有分支机构的海外地区和城市,可经营一切险种(含各种法定保险)及国际再保险业务,目前已形成以保险为主,融证券、信托、投资和海外业务为一体的紧密、高效、多元的经营架构。

平安是中国首家股份制保险公司,也是中国第一家有外资参股的全国性保险公司。十几年来,平安的各项业务快速成长。2001年度,平安实现保费收入464.57亿,同比增长率达 70%,比全行业高出近 40个百分点;其中寿险保费收入一举突破 400亿大关,达到 400.17亿,与 2000年相比增长 78%;产险保费收入 64.40亿元,增长幅度为 33%。截止到 2002年公司已拥有 25万人的销售队伍和 1 800万忠实客户。在中国保险业开放程度最大、竞争最激烈的上海市场,平安寿险占据了半壁江山,同时,在北京、天津、大连等中心城市的市场份额也稳居首位。《亚洲周刊》(《Asia Week》)评选的 2001年亚太地区最大 100家人寿保险公司中,平安名列第 23位;资产利润率为 2.0%,在前 23大保险公司中位居第一。2001年 9月,平安成为国内第一家获得"AAA"信用等级的金融保险企业,并在《资本》杂志评选的"中国最佳服务品牌"中荣膺"最佳保险服务"称号。在今年 4月举行的"中国最受尊敬企业"评选中,平安作为惟一一家保险企业榜上有名。

(二) 公司结构

1995年 2月 17日,平安成为第一家在中国内地内部实行产寿分设的保险企业。中国平安保险股份有限公司分别成立了中国平安财产保险股份有限公司和中国平安人寿保险股份有限公司。2002年,平安保险已经完成产、寿险分业

经营,平安集团控股平安人寿保险、平安财产保险和平安信托,而平安信托又依法参股平安证券,这样组成一家以保险为主的金融集团。

图 7.3 中国平安股份有限公司组织结构图

(三) 经营现状

2001年,在保监会等国家监管机关及董事会的领导下,公司坚持"稳健经营、强化管理、改革创新、突出效益"的经营方针,经过全体员工的共同努力,实现保费收入 464.57亿元,比上年同期增长 70.03%,比全国平均水平高 37.83个百分点;保险市场份额达到 22.02%,比上年同期增加了 4.90个百分点;实现税后利润 17.61亿元。在业务规模快速增长的同时,公司资产质量得到进一步提升。截止到 2001年 12月底,公司总资产达到 948.31亿元,净资产达 64.5亿元,分别比去年同期增长了 47.5%和 30.15%,不良资产比例继续保持在 1%以下。2001年,寿险实现保费收入 400.17亿元,比上年同期增长 77.93%,市场份额达到 28.10%;产险实现保费收入 64.4亿元,比上年同期增长 33.26%,市场份额达到 9.40%;这一年,在投资环境急剧恶化的情况下,仍然实现保险投资绩效 32.94亿元,资产增值率达 22.54%;信托公司积极调整清收策略,加大清收力度,全年清收资金 9 156万元,实行规范化物业管理,不断提高管理绩效,全年累计实现租金收入 8 899万元。

三、平安保险公司的企业文化及品牌战略

加入 WTO后,我国保险市场上的竞争异常激烈,海外军团与国内军团展开了近距离肉搏战。在这样的背景下,保险市场上的竞争已不再是产品的竞争而转成为理念的竞争,品牌及其价值的作用显得至关重要。客户不只是简单的购买产品,同时也在选择一种观念、一种态度、一种文化。想要发展和推广其企业文化的保险公司,其管理层必须在注重内部文化的同时注重外部市场品牌定位,

这实际上是一个事物的两个方面。在 2002年度,平安在企业文化和品牌评选中,荣获多项荣誉。首先在 10月 25日中国首届艾菲奖 (EFFIE AWARDS) 的评选中,平安与麦肯·光明广告共同选送的“中国平安,平安中国”品牌运动案例以最高分获得艾菲奖金奖。随之在 12月 1日,在首届中国企业文化年会上,平安又荣获“全国企业内部报刊优秀成果一等奖”、“中国企业文化建设先进单位”、“中国企业 (形象类) 优秀成果”三个奖项。

(一) 平安的企业文化构成

平安的企业文化是在中国优秀传统文化和西方现代管理思想相结合的基础上形成的:

1. 平安企业文化的基础

以中国传统文化精华为基础,以儒家文化之仁、义、礼、智、信为做人的基本准则,融合西方先进的科学技术和现代管理经验,以专业、价值作为做事的基本准则。

2. 平安的愿景是成为中国企业改革的先锋和金融保险服务业学习的楷模。

平安人的愿景:

(1) 素质的提高:为每一位员工逐步实行“一个终身”的规划,实现终身的培训。通过工作岗位轮换、指导和辅导、重点培养和梯队建设,让员工的素质逐步提高。

(2) 潜能的发挥:将公司的岗位职能分为行政系列、业务系列和销售系列,依据员工自身的特质和潜能,寻找到最适合自己的位置。

(3) 品质的生活:有良好的物质保障 (包括住房、收入、养老医疗) 和丰富的精神生活。

(4) 价值的实现:成就事业、实现自我、建设家园、奉献社会。

3. 平安的远景规划

公司的抱负是成为国际一流的综合金融服务集团。所谓一流是指:一流的品牌、最好的机制、最好的人才、最好的管理、最好的服务、最好的产品。所谓国际是指:经营国际化、管理国际化、人才国际化、资本国际化。所谓综合性是指:是保险、证券、投资、基金和其他新的综合性金融工具。

4. 平安的价值观

(1) 公司价值观:以优秀的传统文化为基础,以追求卓越为过程,以价值最大化为目标。

(2) 个人价值观:诚实、信任、进取、成就,做一个品德高尚和有价值的人。

(3) 团队价值观:团结、活力、学习、创新。

(二) 平安的品牌管理

中国平安从 2001年度揭开了品牌形象塑造工程的序幕以来,将 3A 服务理

念(Anytime, Anywhere, Anyway)无论何时、无论何地、无论以何种方式,您都可以得到平安保险公司的满意服务传播开来,“平安无所不在”的形象更是深入人心。在12月24日第二届中国优秀广告作品“IAI年鉴奖”评选中,平安获惟一全场大奖、中国影视广告第一名、企业形象类广告惟一金奖,制作该广告的麦肯光明公司也获得了影视广告最佳创意总监奖。

1. 平安品牌的营销策略

(1) 平安品牌部简介

中国平安保险公司为了保证不同的品牌在公司理念的统一下相互结合,以创造品牌的可靠度和信任度,特别成立了平安品牌宣传部(以下简称品牌部)。平安品牌部的职能主要是品牌管理,具体来说包括:

品牌策略:平安品牌建设的规划和年度品牌策略的执行。公共关系:构建内部优良的沟通平台,抓好“两报两刊”,完善总公司系统品牌组织网络;对外建立和全国性媒体的良好关系,有效预防传媒负面报道,并有效处理传媒危机。广告管理:对广告进行规划,有效投放品牌形象广告和产品广告。CI管理:推行公司CI导入计划,保证平安品牌的一致性。建立“专业、价值”的企业文化,两报两刊发挥文化展业作用。热心公益活动,提高平安在社会上的知名度和美誉度。根据社会热点进行的事件行销,抓住机会提升平安品牌美誉度。

(2) 品牌的整合营销传播

“央视/凤凰卫视+地方台”的形象广告投放模式:品牌部力图通过形象广告塑造平安专业的形象,表现为客户提供的价值。因央视费用昂贵,央视投放确实较少,但在地方台的投入却增加不少,5月份支援5个重点机构进行了电视广告投放。凤凰卫视维持了全年的收视点,对“央视+地方”的模式起到了很好的补充作用。这种投放模式加大了对机构的支持力度,同时保证了形象传播的全国一致性。

产品广告的整合营销模式:2002年产品宣传加大了力度,包括重疾分红险、生存给付、远见女人、世纪同祥连生险、有车一族和95511都进行了整合营销传播,即整合平面广告、新闻到行销辅助品、机构活动,传播一致的主题和信息。在评价品牌运营的品牌知名度、品牌一致度、客户接受度、业务员接受度和收视状况等五个指标方面,国务院研究发展中心的2002年保险调查显示,平安品牌知名度位列前两名。

(3) 品牌危机管理

品牌危机处理有“三部曲”:了解事实、媒体沟通、追踪处理与预防。在对待媒体的负面曝光事件中,品牌宣传部首先是分析报道内容是否属实,联络相关业务部门,检查、反思业务流程中是否真的出现疏漏;其次,品牌宣传部主动与媒体保持密切的联系和沟通,使他们了解平安的处理模式,取得他们的理解。同时,

品牌部会立即将讯息反馈关键媒体的监控部门,提高警惕,尽量争取不出现转载或连载,将负面曝光的影响控制在一定范围;第三是随时追踪处理结果,给予媒介满意答复。品牌部平时与媒体保持一种良好的沟通关系,在媒体沟通策略方面进行了战略性的调整,由事后转向事前的沟通。

2. 平安品牌定位与塑造

平安将品牌定位为专业、价值。专业对公司而言是指:专业的人才、专业的产品、专业的服务、专业的投资和专业的管理。专业对客户而言是指:感受专业化服务获得的满意。平安拥有一支高素质、专业化、国际化的员工队伍。包括财务、精算、IT、营销管理、人力资源、品牌管理等全方位的国际化人才。公司人才国际化战略得到了国家的高度认可。公司总精算师斯蒂芬·迈尔先生获得了2001年度的“国家友谊奖”,受到了国务院总理朱镕基的亲切接见,这是我国金融服务业首次获得这项国家荣誉。与此同时,平安一直注重员工的终身教育和本土人才的培育,积极建设平安金融大学,国内保险企业的第一家博士后工作站也落户平安,为平安培育一大批本土化的专业人才队伍奠定了坚实的基础。

价值对公司而言是指:公司价值最大化。价值对客户而言是指:保障、保值、增值、超值。平安努力以良好的服务塑造品牌,积极为客户提供保单以外的各种附加价值服务。公司首家推出了海外急难援助服务,首创了客户服务节,首发了平安保户卡、银行联名卡。平安致力于构建高科技的服务平台,为客户提供专业化的产品和服务。平安以电话中心和互联网为核心,依托门店服务中心和专业直销业务员,构建具有统一品牌管理系统和服务界面的平安3A服务体系,使客户无论何时(Anytime)、无论何地(Anywhere)、无论以何种方式(Anyway),都可以享受到平安保险公司的满意服务。

(三)平安的品牌宣传

平安两年来取得的巨大成功是与其成功的品牌宣传分不开的。从“无论何时何地,何种方式,我们都衷心祈求,中国平安,平安中国”的地名篇起,到“一辈子只有平安好”的走过篇,那天籁般的音乐,温情流露的画面,祥和的景象,亲近健康的人物,都深深地凸显出平安保险是真正扎根中国土地,切实关心中国人民生活,与中国老百姓同呼吸、同发展的保险公司。

1. “中国平安,平安中国”

平安保险形象广告中的地名篇是最早在中央电视台黄金时段播出的广告。广告借用穿越时空,跨越中国大地东西南北的平安地名,昭显中国老百姓对平安的渴求以及平安保险与中国这片土地的联系,同时传递出平安3A服务(Anytime,Anywhere,Anyway)的理念,以建立中国平安保险无时无刻、无处不在的差异化品牌形象。别致的创意,祥和的广告画面,柔和的画外音乐,构成了一幅远

离灾难没有悲伤的国富民安的美好画面。借助这条有着传统特色和中国本土气息的广告，平安公司为国人祈福的美好愿望也得到了淋漓尽致的传达。平安保险的地名篇，用一系列含有平安二字的中国地名，如青海平安县、广西平安乡、上海平安里、北京平安大街等，配以有浓郁地方特色、极具美感的电视画面，最后把企业的祝愿'中国平安，平安中国'水到渠成地推出，流畅自然，企业的人格化形象被烘托到了极致。

2 "一辈子只有平安好！"

如果说平安保险的地名篇形象广告跨越了空间的距离，那么平安保险随后的人物篇广告则穿越了时间的维度。广告将我们带到了三位百岁老人的面前，去凝听他们如丝般时间的碎语。三位有名有姓，而且就来自我们身边的老人，一下让人感到真实可信、亲近平和。画面上的三位老人健康慈祥，在老胡同，老民居的背景下，体现出一种安详久远的韵味。黑白照片的沉稳，画面设计的简洁，给人一种既有浓浓的亲情又很老到的味道。这组广告的点睛之笔的广告语："一辈子只有平安好'似乎是出自三位老人口中的一句再平常不过的感叹，却道出了一种真实的感悟，也道出了平安保险的真正的告之。用百年的人生岁月，诠释生命对平安的渴望，平凡中透视出历史的厚重，唤起人们对人生平安幸福祥和的无限向往。因为人都是会变老的，百岁老人一生的沧桑劫难，见证了人性平和、慈爱所带来的喜乐与力量。相信每一位走过平安大街的人，在面对三位老人慈爱祥和的眼光时，都会发出由衷的惊羡与感叹，从而获得内心充盈的人生感悟。平安公司让普通老人的形象成为都市风景中的主角，是以图形的方式表达平安保险公司对普通人的生活质量与命运的关注，每一位普通人都是平安人眼里的重要人物，他们的满足、喜乐、平安是平安保险公司的责任与骄傲。同时，关注社会伦理的变化，将传播儒学中的伟大的教化'孝悌'、"仁爱'深入每一位国人的心中，让传统文化在塑造国民心性的过程中发挥其应有的巨大的作用，一起营造祥和安定的社会环境，则更是平安保险公司义不容辞的社会责任与道义使命。

从平安保险的例子来看，在服务趋于同质化的今天，通过广告塑造企业品牌形象，以形象取胜的策略显然已经成为保险服务业竞争的新焦点。平安保险公司虽然与国内同业比较已初步具有了一定竞争优势，但面对强大的国际金融巨头，平安的优势还略显单薄，中国保险业新的发展形势又给平安带来了新的课题。

分析讨论题：

1 如何评价平安的营销环境？

2 平安的品牌定位对国内保险市场竞争会有何影响？对于平安未来的进

军全球金融市场有何影响？

3. 平安的企业文化的核心是什么？平安的形象塑造工程能否实现差异化经营？

4. 如何评价分析平安集团的总品牌战略？

5. 如果你是平安的营销总裁，如何制订该公司下一步的营销战略？

资料来源：

1. 中国银行与平安保险密谋未来金融服务新模式．中国证券报

2. 卢泰宏．行销中国 2002．四川人民出版社

3. 陈强．2001年中国保险发展情况及 2002年展望．2001年金融年鉴

4. 袁力．中国保险市场综述．2000年金融年鉴．中国统计出版社

5. 中国统计年鉴 2002．中国统计出版社，2002

6. 中国统计年鉴 2001．中国统计出版社，2001

（案例编写 汤定娜，潘超）

7－3 快速反应的金海马

一、公司现状

1990年，公司创始人刘志强、翟美卿在深圳宝安创办首家以“海马”命名的家具商场，采取仓储式连锁经营的运作模式，迅速占领深圳、广州家具市场；以“香江”、“金海马”命名的商场在占领华南市场的同时，逐步走向上海、武汉、天津、沈阳、南昌、重庆等全国大中城市，形成了以深圳为据点，遍布华南、华东、华中、华北、东北、西南六大区域的市场销售网络。20世纪 90年代中期，公司已在全国家具零售行业处于龙头位置，成为中国最大的家具批发商和零售商。

2000年，金海马集团斥巨资成立金海马电子商务股份有限公司，涉足“IT”产业；成立了中国最大的家居电子商务网站——“家居中国网 www.jiajucn.com”。2002年，与国外著名的管理软件公司 SAP和咨询顾问公司 NOVASOFT合作，实施 ERP系统。

金海马商场的特点是经营面积大、商品种类多，其经营的家具以中档家私为主，受众是普通的老百姓。除了家具金海马家居连锁店还经营家电、装饰、建材等品种，目前，金海马集团已与众多知名供应商建立了战略合作伙伴关系。

2003年 1月 6日举行的全国工商联家具装饰业商会首届会员大会暨成立

大会上，香江集团总裁翟美卿当选为首任会长。

二、家具行业概况

1. 竞争激烈

当前的家具市场上，各大家具商场如雨后春笋遍地开花，我国家具业的产值由1978年的13亿元，经短短十几年的发展，到2002年产值达到了1 600亿，平均年增长率15%，家具企业也由最初的2 000家发展到今天的5万多家。每一家商场都独具特色、尽显神通的吸引顾客，市场竞争日趋激烈。家具商场中的市场细分也非常明显："怡丰"、"富来居"等家具商场经营面积小、产品种类单一、商品价位偏高。"广汉堂"以中国明、清时期的古董家具为主要经营对象，全部家具均由老家具修复而来，不仿制家具。北京"宜家"却是"为大众创造更美好的日常生活，提供种类繁多、美观实用，老百姓买得起的家居用品"，尽显宜家北欧风格的特质——以人为本、简洁朴实，富于功能性，现代但不追赶时髦，实用而不乏新颖。牢牢锁定自己在中国的目标顾客：小康家庭、青年人、小资一族。

美居中心率先倡导风行欧美的"THE MALL"经营理念与"一站式"的经营特点，使家居经营企业首先具有了科学运作的模式。为特别突出其在家居行业中的中心地位，除了每周在各大媒体上固定投放三分之一版的大幅广告外，还定期举办各种极具社会影响力的活动，如"财富论坛"——吸引了众多行业的总裁与高级白领，极好地树立与提升了其品牌价值；在"十一"期间举行大规模的促销活动和社会活动，尤其是在元旦举办的"美居航母冬日长空大倾情"活动，别出心裁地将飞机作为广告的载体，在行业内引起了极大的轰动。

另外一些中型企业为了树立品牌形象，也分别选择不同的媒体做大量的广告宣传；而小型家私企业也大多以促销来面对挑战。总之，面对广大消费者，大大小小的企业都使出看家本领，为了抢占一定的市场份额，在广告战中不甘示弱，虽无刀光剑影，却也能闻出浓浓的火药味。

2. 消费者成熟度低

在中国，对于大多数消费者而言，房屋装饰十分陌生。在计划经济时代，人们没有太多的选择，现在，有了丰富的商品，却缺少家具装饰的知识。家具的款式、颜色、风格，家具的材料构成等等问题令许多消费者在家具选购时感到困惑，他们非常需要专业上的指导意见。

3. 出口大幅增长

1999年我国家具生产总值为1 040亿元，出口额为27.4亿美元；2000年家具生产总值为1 200亿元，出口额为35.6亿美元；2001年的家具出口为35.7亿美元。我国已成为家具出口和消费大国。

4. 整体呈稳定增长态势

每年 8月的展会,是广东家具界的盛大节日,吸引着来自中国各地以及世界各国同行关注的目光。家具展历来都有“家具业的晴雨表”之称,而据有关数据统计,2002年 8月家具展除龙江由于展览场馆所限而没有面积的变化以外,与往年同期相比,广州、深圳、东莞的家具展展场面积都有不同程度的扩大,有的增幅甚至高达 28%。据国家统计局的数据显示,2002年上半年,规模以上(年产值在 500万以上)的生产较去年同期增长了 15.7%;出口达到 26亿美元,比去年同期增长 33%。如此看来,中国家具业将继续保持稳定增长。

5. 前景广阔

近 10多年来,我国家具行业有了较大的发展。但我国目前的家具消费水平还较低,人均只有 60多元人民币,而美国的人均消费水平则高达 150～300美元,韩国的人均消费水平为 97美元,中国台湾为 54美元。假如中国经济保持 6%～8%的年增长,到公元 2030年之前,中国的平均国民生产总值会达到 3 000美元,相当于今日上海市的人均收入,而到那时,中国总人口应该达到 16亿,以简单的计算,中国人均收入增加 4.58倍,家具市场也应该增加相当的倍数,因此,那时的总消费应该达到 3 320亿人民币,相当于今日美国的市场。这个计算,相当接近今日上海的消费水平,假设 2030年中国人均收入达 3 000美元,那么这样的市场规模是完全能达到的。因此,我国家具市场潜力巨大,前景十分可观。

三、金海马的商业营销模式

金海马集团在黄金周或消费旺季时的广告宣传铺天盖地,同时辅以系列性的软性宣传文章,“软硬兼施”,“谋杀”了不少版面。2002年,该企业以发起人和主持人的身份在深圳召开的全国性的家居业面对入世的战略研讨会,引起业界极大反响,充分显示出其行业强者的风范;同时,各大超市连锁店也相继成立并火速走红,更令业界同行叹服。

1. 大规模连锁经营

连锁经营作为一场流通业的革命已席卷全球。连锁超市以连锁制为轴心,以广泛的门店网络为市场依托,以中央采购制及配送中心来开发销售利润和物流利润,以直接的市场信息向加工制造业渗透,发展自己的品牌商品来获取生产利润,是商流、物流、信息流、资金流“四流”高度集成的流通业态。为了满足消费者购买的变化,要求物流运营必须通过多品种、小批量、多频率的配送大大降低库存。

“金海马”立足珠江三角洲,以区域成片开发的战略,实施了“建立区域配送中心,构筑以珠江三角洲为龙头、采用扇形辐射面、步步为营向前推进的配送网络体系”的策略的措施。“金海马”发展全国大规模的连锁网络,在华南、华东、

华北、华中、西南、东北六大区域都建立了物流配送点,并实现了配送中心的多功能化和配送的网络化。"金海马"构筑的大型化、集约化、信息化的配送中心和配送体系,使家居批发业满足了零售业"多品种、小批量、高频率、迅速、准确"的配送要求。过去多频率、小批量的物流需要较高的物流成本,而"金海马"重新构筑的流通框架,降低了从生产厂家直至消费者手中的整个流通的综合成本。生产厂、"金海马"齐心协力,用"供应链"构筑了新的流通体系,直接向消费者提供了价廉的商品,"金海马"的家居商品比市场价格普遍低 30%至 60%。

2. 发展物流网络产业

"金海马"在 2000 年斥巨资打造了电子商务网站"家居中国"(www.jiajucn.com),同年,这个国内最大家具销售网站"家居中国"(www.jiajucn.com)和深圳最大的门户网站"深圳之窗"(www.szptt.net)联合结成战略联盟,推出家居中国频道。以拓展自己的网络空间。

"金海马"采用电子商务推进流通技术的革命,实现产销一体整合,供应链技术应运而生。供应链管理以电子商务技术为基础,将商品需求、商品流通和商品生产有机地联系在一起,它不仅可以在库存数量、存货地点、订货计划、配送运输几个方面实现最佳选择,优化企业经营者的利益;而且能够在准确的时间、准确的地点、以恰当的价格和便捷的方式将商品送达消费者手中。

"金海马"开创的家居业电子商务中的网上零售,要求将商品直接送到消费者家中,使传统的物流配送开始向消费末端延伸。这样,"金海马"建立了一体化递送网络,进行信息化改造,突破了配送瓶颈。"金海马"网络化的销售带来了物流概念的现代化,金海马集团以物流区域化、专业化和最小配送里程化构筑了完整的物流体系。

3. 引入 ERP系统,时间反应取代空间距离

当代物流面临社会经济、产业、技术等方面环境变化,多品种、少批量化已成为经济社会物流的典型特征。金海马集团在家居业引进 ERP系统使企业信息的处理软硬件与一系列专业知识完成了可变组织,使"金海马"对迅速变化、不断细分,高质量、高性能的顾客需求产品和服务型的全球市场的经营挑战做出全面反应,对市场已经出现的商品零星化、高频率的配送作业、服务竞争的激烈化(例如,要求迅速、准确、廉价、提供信息服务)等情况做出快捷的反应。

以往家居业的物流处于生产与销售之后的从属地位,而"金海马"通过引进 ERP系统进行整合,现在已变成与商流同进处理,甚至事前处理的商流、物流一体化。通过接收订单、向供应商订货、库存保管、配送的一系列"看板"方式,实现今日订货、明日交货的"理想物流"。

4. 完善的服务体系

在竞争激烈的家具行业,"金海马"的每个商场都在不断的提高自身的服务

质量,他们建立了严格的售前、售中和售后服务体系,既维护了消费者的权益,又保证了厂家的利益,获得了消费者和厂家的信任。在售后服务上,他们的宗旨是:商场全面负责、监督,厂家具体落实。所有进场厂家,必须缴纳质量保证金,由于厂家、商场或其他原因,使售后服务出现意外时,为了维护消费者的利益,根据消协的有关规定,使用质量保证金来解决。

分析讨论题:

1. 金海马企业提供的是什么性质的产品,其特点是什么?
2. 金海马是否应该搞差异化战略?

资料来源:

1. 天天家具网(http://www.365f.com)
2. 家具商情网(http://www.chinafbi.com)
3. 香江集团网站(http://www.heungkong.com)

(案例编写:汤定娜、王万竹)

7-4 “金庸群侠”闯荡江湖

由中华网龙股份有限公司(智冠的转投资公司)制作、智冠科技股份有限公司出版发行的第一款金庸武侠线上角色扮演类游戏《金庸群侠传 Online》已经在网民中刮起了一阵不小的旋风。这是以金庸先生14本武侠文学(《笑傲江湖》、《神雕侠侣》等)为主轴,结合美术科技为重点的网络游戏。1997年1月,《金庸群侠传》被新游戏时代杂志评为1996年度最顶尖角色扮演类奖。1998年2月《金庸群侠传》获得电脑玩家杂志举办的第一届游戏金像奖之最佳导演奖。2002年度十佳网络游戏评选中,《金庸群侠传 Online》(以下简称《金》)成为最喜欢的武侠类网络游戏奖得主。

一、智冠和“金庸群侠”

1983年12月25日,智冠科技有限公司在台湾省高雄市成立,1年后,智冠科技进入电脑游戏市场。1986年8月,智冠科技与美国SSI公司签下全球第一张授权重制中文版本产品的代理经销合约,重写了计算机游戏产业的游戏规则。2003年第一季度,智冠的营业收入创单季历史新高,达到6亿7388万元,较去年同期增长26.39%。

智冠的产品定位一是市场导向的消费性商品,二是以中国文化题材为主。

目标消费群为全球华人市场,学生族群优先,亚洲市场优先。智冠科技股份有限公司既是一个专业游戏软件制造商,又在研发、行销、通路全方位发展。它的经营策略是:面对盗版、正面应战;不断创新、引导流行;培植人才、注入新血;稳健踏实、永续经营。

1991年4月,智冠发行第一部中国人自制的PC游戏《三国演义》,并第一次通过电视广告进行宣传,引起市场一阵三国热潮,共卖出17万套,成为台湾电脑游戏史上最卖座的电脑游戏。

1993年3月,与全球华人武侠小说名作家金庸先生签约,将其一系列武侠小说改编为计算机游戏,并召开新闻发布会,发行第一套改编成功之《笑傲江湖》。随后改编了《射雕英雄传》、《天龙八部》、《倚天屠龙剑》和《神雕侠侣》等。

中国的武侠作品中最为脍炙人口的,就要属金庸的作品了。以这样的题材,在现在全球网络的时代制作网络游戏,让许多金庸的爱好者享受到“在金庸所描写的世界中生活”的乐趣。由于不再以斗争为游戏的重点,所以并没有特定男性为主要的消费群,在金庸所刻画的爱情故事中,同样吸引到了不少女性玩家。

在《金》之前,智冠曾推出许多武侠题材的游戏,如《网络三国》等。但是《网络三国》的玩家反映,两片光碟的资料量让他们的电脑吃不消,所以,《金》特别加以改进,让所需的档案资料大大减少。

《金》的运营中,除了讨论版,在游戏开始进行测试版的同时,便开始配送电子报。并定期举办较大型的网聚及有奖活动。由于活动将有效的与游戏内容相结合,如举行资讯展,在资讯展期间每天定時举办《金庸群侠传Online》比赛。另外,与传统传媒合作举办游戏类节目和女性节目主持人选拔赛。参赛者必须通过《金》中小游戏的考验才能进入决赛,参加的少女都可获得由中华网龙提供的《金》纪念手表和内附100点的游戏卡。

2002年,《金》还请了华人圈内、两岸三地的当红女星周迅代言《金庸群侠传》系列广告,并在中央电视台黄金时段播出。

二、网络游戏

网络游戏在中国的发展大体上有4年左右的时间,目前还处于发展阶段。目前国内网络游戏运营商近90家,网络游戏产品近110种。网络游戏用户仍以男性为主,占网络游戏用户的93.2%,网络游戏用户的年龄仍集中在16～25岁,占整个网络游戏用户的74.6%。

1. 网络游戏与单机游戏

网络游戏是相对于单机版电脑游戏而言的。网络游戏与单机版游戏对比如下(见表7.4):

表 7.4 网络游戏与单机版游戏比较

种类	互动性	自由性	费用	服务	界面
网络游戏	与在线玩家交流,与游戏程序比拼	信息保存在服务器上,可用任何一台联网 PC游戏	软件购置费、上网费、游戏服务费,要玩就不断花钱	程序、内容不断更新,服务更加体贴周到,花钱就可享受	受网络带宽限制,界面大多二维,但 3D 会逐渐发展
单机游戏	只与程序斗争,孤独	必须安装游戏才能玩	一次性花费,反复玩	闯关完了就完了,单调	大多 3D 立体,漂亮

2. 网络游戏及其运营

网络游戏的主要运营模式主要包括四个方面的内容:经营模式、产品来源、推广方式、收入模式。网络游戏公司可以根据实际状况分别从以上四个方面对自身进行定位,建立行之有效的运营模式(见表 7.5)。在上述四个方面所采取的具体的经营手段并非是单一的,彼此之间的组合形式多种多样,但最重要的是,公司的运营模式需要符合自身实际和市场的需要。

表 7.5 经营模式表

经营模式	产品来源	推广及销售方式	收入模式
自主经营 合作经营 代理经营 合资经营	自主开发 产品引进(外来)产品代理	光盘销售 网络下载 纯在线推广 举办比赛 建立联盟	合作分成 网络广告 产品销售 比赛赞助 会员费用 技术产品的租赁转让 技术平台的代理 周边产品的电子商务开发 网络游戏“一卡通”

3. 网络游戏与巨额收入

据赛迪网的统计,2000年我国网络游戏的销售收入约为 0.38亿元,2001年接近 5亿元,2002年已经突破 10个亿。我国网络游戏用户数正在以超过 100%的速度增长。在 IT业一片低迷的大环境下,网络游戏已成为少数金矿之一。网络游戏的光明前景吸引着网络业和投资界,他们纷纷投资网络游戏市场,在 2001年下半年到 2002年初掀起了一个发展高潮。

国际数据公司(IDC)中国总部研究总监武连峰近日指出,根据 IDC的研究,中国网络游戏市场规模在 2001年仅为 3.1亿元人民币,2002年中国网络游戏

市场规模达到 9.1亿元人民币,比 2001年增长 187.6%。

中国网络游戏用户数在 2001年仅为 397.5万,2002年达到 807.4万。付费网络游戏用户数 2001年仅为 168.1万,2002年达到 401.3万。2001年,付费网络游戏用户平均每月花费约 15.6元,2002年达到 18.8元。而到 2006年,付费网络游戏用户平均每月花费达到 31.2元,中国网络游戏市场规模将高达 83.4亿元。(见图 7.4及表 7.6)

中国网络游戏可以拉动上百亿产业收入。2002年网络游戏近 10亿元的市场规模仅仅是露出海面的冰山一角。2002年电信业务由网络游戏产生的直接收入高达 68.3亿元,是网络游戏市场规模的 7.5倍(其中有少量收入需要同网络游戏合作伙伴分成);IT行业由网络游戏产生的直接收入达 32.8亿元,主要来源是 PC、网络游戏服务器、网络及存储产品、软件及服务等,是网络游戏市场规模的 3.6倍;出版和媒体行业由网络游戏产生的直接收入达到 18.2亿元,其中还不包括有关游戏广告的相关收入。

平均每个网络游戏用户每月购买相关杂志和书籍的费用为 15.0元人民币,800万网络游戏用户每年产生的直接花费则为 14.4亿人民币。除此之外,网络游戏厂商运营商的广告、光盘软件及出版物的发行等,也将为媒体和出版业带来巨大的收益。

图 7.4 中国网络游戏市场规模

表 7.6

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
中国网络游戏用户数 (万)	397.5	807.4	1 495.3	2 347.7	3 310.2	4 490.6
中国网络游戏付费用户数 (万)	168.1	401.3	767.1	1 190.3	1 631.9	2 227.3
网络游戏用户数增长速度		103.1%	85.2%	57.0%	41.0%	35.7%
网络游戏付费用户数增长速度		138.7%	91.2%	55.2%	37.1%	36.5%
付费/总网络游戏用户数	42.3%	49.7%	51.3%	50.7%	49.3%	49.6%

资料来源:www.gmic.net

4. 网络游戏的消费者分析

调查显示,网络游戏玩家有 55.7%最常在网吧玩游戏,为第一位,第 2位是在家里,占 39%;有 62%的玩家每天都玩,29%的玩家每周玩 3～4次;74%的玩家一次玩游戏超过 3小时,每次玩 1～2小时占 24%;48.5%的玩家喜欢中国武侠风格的网络游戏。

上海已成为中国网络游戏中心城市,以 7.6%的中国内地网络游戏用户数高居榜首,北京与武汉分别为 5.0%与 3.3%,居亚、季军位置。

玩家中男性占 90.43%,女性占 9.57%;18岁到 23岁占 63.11%;自己付费的占 52.05%;喜欢玩角色扮演类网络游戏的占 89.88%;经常访问的游戏站点/游戏门户网站前 15位的是:网游天下 24.64%、华义游戏 13.12%、新浪游戏频道 12.54%、网易游戏频道 7.92%、联众世界 6.46%、游戏之王 4.32%、搜狐游戏频道 3.55%、亚联 3.06%、千年 2.96%、第九城市 2.87%、龙族 2.67%、笑傲江湖 2.33%、金庸群侠传 2.24%、万王之王 1.75%、游龙在线 1.70%。

三、竞争状况

网络游戏的高利润使其变成了现今投资的新宠儿,所以竞争日益加剧。目前,国内运营 RPG网络游戏的代理运营商主要分为以下几大类:

1. 网络游戏制造公司

目前比较成熟的网络制造公司大多是台湾、香港或韩日的游戏公司。由于网络游戏的制作需要极强的从业经验和强大的资金支持,国内目前只有网易、东莞卓越、金山西山居等少数几个,业绩也平平。

2. 网络游戏运营公司(架设服务器)

运营公司架设足够的服务器,开设服务电话和安排客户服务人员,实时解答问题,满足玩家进行游戏需要。

截止到2002年5月21日,上海盛大成功运营的世界顶级网络游戏《传奇》的注册用户已经超过2 100万,同时在线玩家人数已突破30万,并为游戏配置超过100名专职的客户服务和游戏管理人员,分布在全国12大城市87组1 000余台的服务器,以及将近9万家的在线销售网吧,写下了中国网络游戏的辉煌记录。

北京华义、网星艾尼克斯、北极冰科技、北京第三波戏谷、台湾昱泉、台湾游戏橘子、北京游龙在线、盘古软件、网易、卓越数码、联众等网络游戏运营商,其中大多数是与台湾地区合作的或其设立的分公司。

3. 网络游戏代理公司

上海盛大就是代理了韩国Wemade Entertainment公司出品的《传奇》游戏而一举成名的。

国内公司主要是代理台湾、香港的产品,而台湾、香港地区的厂商更倾向于自己设立分公司或组建合作公司来进行经营,自己要独立获取收益,或者他们会代理韩日产品后再投放到大陆来,大陆的经营者要经过台湾厂商的一层盘剥。

4. 软件销售公司

将游戏客户端软件进行销售,一般采取光盘形式委托软件销售公司进行分销,或者送到网吧进行销售。通过软件销售机构、网吧、网上直销等形式销售点数卡,收取玩家的游戏服务费用,最终获得收益。

据报道,联邦软件已与上海盛大网络结成战略联盟,联邦软件已经成为盛大《传奇》游戏的销售总代理,在连邦软件2001年11月的最新游戏娱乐软件销售排行榜中,《传奇》客户端和充值卡产品排在了前两位。

5. 网吧、玩家

目前玩家主要是在网吧或家中玩网络游戏,网吧已成为各种游戏点数卡的最直接销售网点,软件销售企业在很大程度上依赖网吧的销售业绩。

智冠科技股份有限公司的营业项目是电脑游戏软件研发、代理、生产、经销及电脑游戏杂志编辑、出版、发行。其主要产品是电脑游戏、电脑游戏杂志。公司定位是专业游戏软件制造商,研发、行销、通路全方位发展。所以说智冠在网络游戏行业中是做的较大较全的一家。研发上与韩日的公司竞争,产品定位在

中国文化题材为主的游戏上,文化上的特点是公司的优势;市场定位在全球华人市场,其中学生族群和亚洲市场优先;在代理和经销上又与国内的一些游戏经销商竞争,智冠在大陆的分公司负责运营,并且招纳经销商经销游戏网卡;为了游戏运营,发行一些周边产品,促进游戏的发行。

然而,智冠的游戏也面临一些问题。智冠的游戏多数以中国的文化作为特色,这本来无可厚非,但是故事情节多数是武侠小说,人物也是小说中的人物,有部分的消费者认为它的游戏太过程式化,个性化不强。《金》也主要是面对金庸小说迷开发的,然而,现在的学生市场中个性化的特点越来越明显,智冠的游戏又该如何应对呢?

分析讨论题:

1. 网络游戏的市场特点?
2. 谈谈网络游戏的运营模式,其中还有什么盈利的盲点吗?
3. 《金庸群侠传》定位明确吗?网络游戏是否还可以进行市场细分?
4. 指出我国网络游戏行业存在什么问题并提出对策。
5. 假设你是《金庸群侠传》的营销人员,下一步你将如何进行市场推广?

资料来源:

1. 中国网络游戏研究报告.互联网实验室网站
2. 易东平.网络游戏警惕三大隐患.经济日报,2003-01-17
3. 谢亚俊.2002盘点:我国网络游戏如何淘到第一桶金.赛迪网
4. 智冠全球资讯网 http://www.soft-world.com.tw

(案例编写:汤定娜、王万竹)

7-5　解读《英雄》营销

从张艺谋投拍《英雄》开始至今,这部汇集了诸多台前幕后各路明星、耗资3 000万美元的大制作武侠电影一直备受关注。自2002年12月20日全国同步上映以来,《英雄》一路高歌猛进,票房一路飙升,截至2003年1月18日,票房收入已经突破2亿元。《英雄》不仅在国内表现非凡,而且在国际电影市场上也取得了骄人的战绩。首先是海外版权的拍卖。美国米拉麦克斯(MIRAMAX)公司购买了《英雄》在北美、意大利等地的海外全部版权,包括DVD和家用录像带制品,大约在2 000万美元左右。韩国的版权卖掉200万美元。其次是11月29日,《英雄》的VCD和DVD发行权在中国大饭店拍卖,从底价80万元起拍一路

狂飙，最终以 1 780万元的天价被广东伟佳音像公司拍得，约合 200多万美元。再次，《英雄》贴片广告保守估计将收入 2 000万元，约合 240万美元。与此同时《英雄》在香港地区的票房收入已达到 1980万港元，在日本的票房收入达到了800万美元。这还不包括后电影产品收入。《英雄》还没上映，就推出了邮票、画册等颇有收藏价值的副产品，同样卖得十分火爆。另外加上《英雄》的纪录片《缘起》的销售收入，《英雄》相关纪念产品的开发，《英雄》图书的版权费用等，估计不会低于 300万美元。《英雄》电影产品本身取得好的市场业绩和《英雄》电影后产品销售的非常成功，对今后国内电影形成产业化生产无疑具有重要的意义。这个消息给我们一个信息：中国电影人终于开始学习电影的营销运作了——这恰恰是好莱坞的成功经验。好莱坞电影帝国不仅是电影操作的成功，还是电影文化产业的成功。与其说好莱坞的辉煌是电影产品的辉煌，不如说是电影营销的辉煌。

一、行业现状

入世给中国电影业带来冲击，这种冲击将不仅是设备等硬件方面，还有“软件”——电影从业人员素质、电影的管理机制、全国电影市场的宏观规划等，电影业面临的挑战将是空前的。从 1993年以后，中国电影业改革开始起步。从政策上来说，实现了产销直接见面，减少了中间环节，不再由国家统购包销，而是由市场、观众来检验。应该说，这些基本的市场条件已经初步具备了，但是在体制等方面仍有许多弊病。中国电影制片协会全国现有 47个会员，其中包括有著名的长春电影制片厂、北京电影制片厂等等，但是它们都属于“官方”制片人，而并非真正的市场独立制片人。二者最根本的区别在于前者是国有资产实体，而后者可以是私营制片人。二者拍摄影片的资金来源会有所不同。更重要的是，这么多数量的制片厂与中国的电影市场实际上是不相适应的。拿北影厂来说，1998年拍摄了七八部影片，而其中只有一两部是自己投资拍摄的，其余的则是靠社会投资才完成的。而北影厂的年生产能力可以达到 25部，之所以产量少，主要就是因为没有资金。以前有的片子在市场上资金难以回收，加上又没有新的资金来源，于是就少投产，这样其实形成了一种恶性循环，也造成了一定程度上的资源浪费。全国各地许多制片厂也存在着类似情况。在这一局面下，国家通过影视互补、电影发展基金等资金支撑手段对厂家予以补贴，才保持了每年100部影片的国内产量。据了解，中国的大多数电影制作厂成立于 1958年，目前仍在延续计划体制下的作法，无法适应市场经济，再加上没有法律保护和市场不景气，大多处于困境之中。由于受到市场的制约，几乎 90%的电影厂不敢投资，只做一些来料加工的活，投资商无法收回成本，对投资电影业信心不足。这造成了电影生产质量和数量的滑坡。而且，目前普遍存在的设备老化、人才流失

等问题也一直困扰着电影厂。

二、运营公司背景及历史

北京新画面影业公司是一家专门从事电影制作、发行的民营股份制公司,公司董事长张伟平先生与著名导演张艺谋多年来有着非常密切的合作关系,公司已投资拍摄了由张艺谋执导的三部故事片:《有话好好说》、《一个都不能少》、《我的父亲母亲》,年内计划再投资拍摄一部新片。《有话好好说》是张艺谋拍摄的第一部都市片,成为 1997年中国电影市场国产影片票房排行榜第一,仅在北京一个城市票房已达 800多万人民币,《一个都不能少》又创 1999年国产片票房记录,观众人次高达 500多万。

除投资影片外,新画面还从事一些相关的文化产业,1998年分别在意大利和北京紫禁城太庙成功地完成了由张艺谋导演的歌剧《图兰朵》的上演。1999年 11月 8日,公司已与广西文华艺术有限公司成立了桂林大自然文化产业有限公司,还将在桂林建成亚洲规模最大的文化基地。

三、张艺谋的理念

1995年,邵牧君先生在《世界电影》上发表了一篇文章,说:"电影首先是一门工业,其次才是一门艺术。电影的艺术是为商业服务的艺术,是使一件工业产品更乐于为群众所接受的艺术。电影与商业的关系一旦被切断,电影便无法生存,也就不存在什么艺术了。"张艺谋在谈到商业与艺术的关系时,把自己比作种萝卜的人,他说:"如果买萝卜的人认为成本太高,我会按照买萝卜人的意思种 如果成本不高,我想怎么种就怎么种。"这句话委婉地表达了张艺谋力图寻求商业和艺术间平衡的明确思路。《英雄》电影版本曾被剪掉了 20分钟,就是与搭档间友好合作的例证。当初最初的样片长度是 1小时 50分钟,但给最大的买主美国片商看时,他们说长了,结果张艺谋只好忍痛割爱,此事也成为张导心中永远的痛。为此,一向以固执著称的老谋子用一句话为自己的行为作了注解:一切为了市场需求,艺术要为商业让步。同时,张艺谋又多次在各种场合说,艺术为商业让步,首先是要影片好看,把观众吸引到影院去,这是艺术家必须遵守的商业信誉。这个"好看",首先就是出于商业上的考虑,也就是后来众多传媒所攻击的"形式大于内容",但从影片画面的震撼力来说,张艺谋成功了。影片中诸如棋亭打斗、黄叶漫天、九寨比剑等集合了中国最优美的风景,给人深刻印象。影片加入的秦腔、颜色的隐喻又都坚持了艺术的把握。张艺谋点评:如果没有商业信誉的话,你这个电影所讲的艺术就是空想。

四、《英雄》的市场之旅

《英雄》的营销道路是一条不同于一般国产影片的国际化市场道路，完全按照国际大片的运作方式运作：从国际市场融资到全球各地的热映，以及最终冲刺奥斯卡。

（一）国际市场融资

国内传统的电影投资方式是制片厂拿国家下拨的经费拍片，风险由国家承担。然而，《英雄》则开辟了一种全新的投资方式——即可称得上是真正意义上的融资。这个电影的融资过程是：拿了这个剧本，拿了预算，拿了演员的所有合同，然后找一个国际著名的保险公司，由保险公司审核你的各个部分。审核合格之后，做一个保险公司的担保，有了这些所有合格的手续，再去银行贷款。在《英雄》恢宏的大制作背后隐藏着国际资本运作的痕迹。《英雄》的融资方式是借鉴了先进国家投资电影的经验。在国际资本运作的背景下，张艺谋也不得不做出些让步。记者采访时他谈到："你不能说，我艺术家坚持个性，我不理你们，那不行，如果成为一个大赔本，老板破产了，我呢，也没有第二次了，没有这个商业信誉了。那你没有商业信誉的话，你这个电影的艺术是个空想。"记者点评是：小投资的电影可能一家公司就能拿出钱来，但是大制作呢，就必须依靠各方面社会资源的联合配置，风险共担，这也许就是工业化阶段跟手工作坊时代的区别。

（二）国际市场运作

20世纪90年代以来中国的电影人只把目光对准国内，而且仅限于影院。多渠道传播是电影传播的趋势，美国电影收入中影院只占五分之一到四分之一，其他大部分是电视播出和家庭影院（含光盘）的收入。《英雄》自从诞生以来，就已经将目标市场确定为全球电影市场。它不仅要满足国内观众的需要，也需要满足海外市场的需求。同时，它不仅要满足各院线的需要，而且还要满足有线电视、家庭影院等多渠道的需求。这还仅仅是就影片本身的销售而言，《英雄》更重要的是建立了一个国际的电影品牌，以增强贴片广告、同名小说《英雄》、纪录片《缘起》、邮票、漫画、海报、音像等后电影产品的开发和销售。国际电影市场上有诸多强势品牌，从起初的米奇老鼠、唐老鸭，到星球大战三部曲，从《哈里·波特》到《指环王》，这些品牌具有强大的威力。它们不仅是后续电影的票房保证，而且使非银幕营销即后电影产品开发也一直财源滚滚。《英雄》带来的各种衍生效应明示了中国后电影时代的到来。

五、《英雄》的卖点

任何一部表现不俗的国际影片都有自己独特鲜明的卖点和市场定位，以市

场为导向,将满足观众的娱乐功能放在首位。《英雄》也是经过深入研究市场,了解观众需求之后,在精心制作和广泛宣传的基础之上才赢得今天票房辉煌的。

（一）《英雄》剧情介绍

在战国末期六国征战,秦国最强,秦始皇也就成了各国的敌人。无名（李连杰饰)、残剑（梁朝伟饰)、飞雪（张曼玉饰)、如月（章子怡饰)、长空（甄子丹饰)都要刺杀秦王。残剑在知道了秦王一统天下的大志后,为了天下苍生的安宁,放弃了刺杀秦王的机会。在长空、飞雪、残剑的帮助下,来自秦国的无名获得了离秦始皇只有十步之遥的机会——无名最厉害的剑术是“十步一杀”。在为秦始皇讲述了他是如何杀死三位大侠的故事后,无名拔剑刺向秦王……

《英雄》是介于武侠剧与历史剧之间的作品,其剧情本身就有既吸引国内观众,又吸引海外市场之处。《英雄》中呈现出这些特征神秘风俗时,譬如秦军将士的服饰、口号“大风”、中国式的建筑以及文化,西方人一方面因唤起了对东方的记忆而兴奋,一方面又因猎奇欲望的被满足而高兴。对国内观众而言,《英雄》中所展现的战国历史,不论是人物还是习俗,还是发生的故事,在国内观众对自己文化的记忆里,都是陌生而新鲜的,他们从而感叹“原来秦国如此的文治武功,中国的文明曾经如此强悍”。由于文化的压抑被影片唤起而感受兴奋则是国内观众观看《英雄》的一种体验。《英雄》对于国外观众来说是一种现实,而对于国内观众更多的是一种理想。张艺谋深谙越是民族的就越是世界的道理。他有意识地在《英雄》中向外界展示美学意义上的独特的民族性、差异性、边缘性,使其获得关注,形成了《英雄》国内外双重的卖点。

（二）《英雄》的品牌

一部优秀的影片就是一件吸引消费者购买的品牌,它之所以成为品牌是因为电影这种大众化的娱乐消费被商品化了,这一点正如美国一位著名的品牌营销专家所言,产品是在工厂里生产出来的,而品牌则是在市场中诞生的。《英雄》的品牌一是明星品牌,二是电影和导演品牌,三是相关商品开发品牌。三者各有区别但紧密地联系着,形成《英雄》品牌生产、营销及经营管理三位一体的电影终极生产销售方式。

《英雄》的明星品牌从好莱坞的功夫皇帝身价达 1 000万美元的李连杰,到国际影坛新秀章子怡,以及影帝后梁朝伟、陈道明、张曼玉,功夫影星甄子丹,个个都是国际大牌明星,他们本身就是票房的保证,众明星是《英雄》的第一块牌。

《英雄》豪华的制作班底是它的第二块牌。除了国际名导张艺谋本身外,被张艺谋招至麾下的个个均是身怀绝技的电影大师,包括《卧虎藏龙》的作曲大师谭盾,曾任《笑傲江湖》、《东方不败》、《新龙门客栈》的武术指导程晓东,以及参与黑泽民作品《乱》而获得奥斯卡最佳服装设计奖、服装和人物造型设计师日本

的和田惠美,演奏《英雄》主题曲小提琴师帕尔曼等。除了张艺谋自己的御用班底,香港著名摄影师杜可风亲自上阵——“影片画面)真像在色彩中流动!”,还有不少香港武指也为《英雄》贡献了力量。这逾百人的制作班底,成为《英雄》品质的保证。

除了1个王牌导演加6大演技派明星,逾百人的国际大师级制作班底,《英雄》还有第三块牌。《英雄》是由北京新画面影业有限公司发行,北京耐可思传媒负责宣传策划。这两家公司在中国电影业界的美誉度和品牌,也共筑了《英雄》的第三块牌。《英雄》的品牌是吸引观众的一道靓丽的风景。

六、营销大于影片本身

好莱坞有一种“营销大于影片”的理念。这种大制作、大投入、营销大于影片方式的目的何在?根本目的是建立一个电影品牌,有了品牌,自然有了票房,更重要的,从此可以在电影品牌的后电影产品开发中,获得无穷无尽的、滚雪球般的市场利益。电影营销与一般产品营销不同,其票房收入仅仅是电影收入中的一小部分,电影营销需要的是整合营销、品牌营销、一体化营销等多种营销方法的系统化运作。《英雄》之所以成为英雄,在于它非同寻常的营销、策划。《英雄》从纵向分销渠道取得了创纪录的票房收入和贴片广告收入,再从横向分销渠道开发出VCD、CD、DVD、电视数码节目和宽带电影节目的版权收入,然后再从立体分销模式开发出一系列后电影产品收入——从同名小说《英雄》到纪录片《缘起》发行再到漫画、邮票和音像制品等的发售,都取得大额的收入。

(一)《英雄》的整合传播

此次,《英雄》的宣传有别于其他国产影片,一步一步计划得都比较周密。国产影片一般是摄制组负责宣传策划,发行交给另一个单位,宣传策划和发行是脱节的。而《英雄》的宣传、策划、发行,则完全是一个公司——新画面公司从头负责到尾。这从组织上保证了该片宣传运作的计划性和连续性。电影制作、广告策略、市场调研、宣传炒作、公共活动、促销手段等,要在统一有序的经营运作下,形成一种营销传播的合力,才可取得一定的营销效果。《英雄》的这种整合营销,将其现有产品的风险性和后续产品的占有性矛盾缓解统一起来。《英雄》的营销建立在一种这样的新营销体系之上:从整合的高度,去俯视、构建电影市场;从整合的视角,去生产、营销国产电影;以整合的思维,去营造电影消费氛围和市场环境。

(二)《英雄》的时间窗营销以及后电影营销

《英雄》按照国际化电影营销运作方式,借鉴地引用了时间窗营销策略和后电影产品营销。电影相关商品开发就是一种品牌开发、延伸和衍生。据悉,美国电影工业的总收益,20%来自于银幕营销,80%来自于非银幕营销即后电影产品

开发。后电影产品开发有两种相互联系的形式,一是影片本身的“时间窗”方式,一是与影片有关的其他商品开发方式。“时间窗”是一种品牌经营方式。强大的《英雄》品牌力量和众多的市场机遇,需要借助电视、版权出让、VCD、CD、DVD等方式,予以释放和攫取,因此,从电影院放映到上述每一个传播方式的具体时间间隔,就是一个完整的“时间窗”,通过它们的层层挤占和抢夺与电影品牌有关的市场空间,涸泽而渔般地割取着市场份额,最大化地收获品牌余威带来的价值。后一种品牌经营方式主要是指电影相关产品的开发。《英雄》有着清晰的时间窗营销观念,首先是全国各地统一于12月20日零点同步上映,其次第一档期的延期,以及VCD、DVD提前上市,这之间的时间间隔颇具匠心独运的。同时,《英雄》是国内有史以来电影后产品开发最为成功的。从《英雄》的同名小说、漫画、邮票的热卖,到纪录片《缘起》的发行,可以看出后电影营销在《英雄》的运作中占有相当的比重。

(三) 《英雄》的炒作

揭开《英雄》的炒作内幕,从深圳试映的防盗版策划到人民大会堂首映发布会的成功举行;从对《英雄》VCD、DVD版权的拍卖到《英雄》剧组集体包机全力出击上海、广东,开销1 500万元等八大炒作为《英雄》的成功发行编织了一张强大的宣传网,而这一切都是在两个月内完成。其耗资之高、规模之大、动用人员之广,对于我国民营企业来说,堪称“中国第一炒”。北京蒙太奇广告公司总经理关迎时认为,“《英雄》每一次炒作都只提一点,却把人们看电影的欲望一次比一次更强烈地吊起来”。《英雄》的八大炒作热点如下:

1. 深圳防盗版

10月中旬,影片通过审查,24日,《英雄》首次在深圳亮相,试映一周,票价50元,每人限购两张,入场凭身份证。影片放映期间,还采取了人盯人的防守策略。

2. 拍卖VCD、DVD版权

11月29日,在中国大饭店,《英雄》VCD、DVD的国内音像版权以80万元起价,1 780万元落槌,创下了国内故事片音像版权拍卖的最高记录。

3. 书版《英雄》的提前上市

12月上旬,由影片《英雄》的编剧李冯撰写的书版《英雄》先期登陆市场。

4. 电视广告强化宣传

12月中旬,央视的广告中出现了影片《英雄》中的诸多画面。以电视广告这种纯商业形式对影片进行强化性宣传在国内也是首次。就连美国大片在国内上映都没用到这种炒作手段。当然,这事在国外是常有的。

5. 《缘起》的发行

《英雄》的正式大规模炒作攻势是从 12月 10日前后开始的,长达三个小时的大型纪录片《缘起》也正是在这个时候开始发行。

6. 人民大会堂首映式

12月 14日,《英雄》剧组在人民大会堂隆重举行了影片首映式,国内外共700余名记者参加了随后的新闻发布会。

7. 包机宣传

12月 16至 18日,包括张伟平、张艺谋、李连杰、张曼玉、梁朝伟、章子怡、甄子丹等在内的近 30位《英雄》剧组人员包租了两架顶级商用小型客机,先后飞往上海和广东进行影片宣传。

8. 邮票与海报珍藏版的印制

12月中旬,以导演张艺谋和其他主要演员构成的一联精装《英雄》版邮票,以及一系列的豪华海报被印制完成。其中绝大部分都有导演及各位主演的亲笔签名。

七、意料之外

当《英雄》的商业整合运作似乎进入了尾声阶段时,市场上却出现了一件令业界尴尬的怪事。目前在上海出现的盗版《英雄》VCD和 DVD制品,有部分是拥有《英雄》版权的广东飞仕和伟佳公司亲自推出的。同样在天津、广州、昆明、成都等地都出现了类似的“正版”盗版碟。飞仕伟佳打假小组的负责人吴经理已经承认天津发现的那批盗版碟是他们两家公司联手推出的。他说:“我们一直希望能早点推出《英雄》正版碟的,但片方就是不配合。真正开始策划推出这批碟是在 1月 6日那天,因为听说西安丢了一批《英雄》拷贝,我们急坏了。这意味着什么?一批清晰的拷贝版盗版碟很快就要问世!我们再不赶紧行动,以后哪还有我们正版碟的市场!所以我们两家公司高层紧急商量提前推出《英雄》影碟。”不过他也承认这批影碟画面效果不好,因为的确没有拿到真正的母带,不是拷贝版,也不是之前盛传的 120分钟版本。吴经理进一步介绍说,该次生产的影碟一共有 80万张,于 1月 11日全面上市。现在通过一级代理商经销,几乎覆盖了全国市场。《英雄》制片方新画面公司已经开始追究广州伟佳影音公司的责任问题。同时文化部开始介入调查,并做出了以下处理意见:⑴ 各地音像制品经销单位要立即停止发行、销售该音像制品,并妥善处理消费者的退货事宜,由此引起的一切责任由出版发行单位承担。⑵ 各级文化市场行政部门、稽查机构要继续加大市场监管力度,对于当地出现的由广州音像出版社出版的《英雄》音像制品一律予以先行登记保存,待进一步调查核实后依法处理。

《英雄》像一阵清新的海风掠过 2002年末的电影市场。希望它的出现能带给中国电影界人士一些新思考,能给中国电影营销人员一些启示。2002年是中

国加入WTO的头一年,《英雄》出现在2002年岁末有它特殊的意义,同时我们也可以发现中国电影市场还存在许多不足。面对好莱坞大片的整体商业运作模式,中国的电影显得势单力薄,中国电影的发展的确任重道远。

分析讨论题:

1. 影视产品与一般实体产品本身及其营销组合要素4p有什么不同?
2. 为什么说《英雄》的营销大于影片?如何认识后电影产品营销?
3. 你认为整合营销的内涵主要指什么?电影如何利用整合营销进行传播?
4. 《英雄》的产品要素是如何满足国内外观众需求的?
5. 如何评价《英雄》的促销策略?
6. 对电影防盗版你有何建议?

资料来源:

1. 营销,《英雄》.二十一世纪经济报道,2002-12-31
2. 张艺谋四招完胜 点评《英雄》的"商业派剑法".成都晚报,2002-12-27
3. 张艺谋越来越像生意人 《英雄》经济全面飘红.央视国际,2002-11-12
4. 艾未."英雄"的商业头脑.南方都市报,2002-11-14
5. 李怀亮.作为产业的电影.www.culindustries.com,2002-12-18
6. 文硕.建立电影整合营销传播新体系.销售与市场,2000(1)

(案例编写 汤定娜、潘超)

7-6 中青旅的"水泥"加"鼠标"战略

1997年,30多岁的蒋建宁出任中青旅控股股份有限公司(以下简称中青旅)总裁,对中青旅进行了大刀阔斧的结构改造,使得中青旅一时间有了很大改观。然而,随着旅游市场的不断发展,两个矛盾的信息又摆在了蒋总的面前:一是世界旅游组织预测中国旅游市场前景诱人,二是国内旅游市场混乱。面对潜力巨大的旅游市场和日趋激烈的市场竞争,蒋建宁又开始他新一轮的企业发展战略的思考了。

蒋总意识到"走到今天,向管理要效益的潜力已经不是很大了,依靠传统的营销手段,依靠物理的增长已经变得极其有限"。1998年底,蒋建宁选择了一个方向:以旅游为基础,以高科技为手段,通过资本运营,完成青旅旅游、科技两大不同板块的资源整合。青旅在线(www.cytsonline.com)就是两大板块资源整合的结晶。

事事无常，尤其是在高速发展的全球经济一体化的今天，老问题解决了新问题又来了。随着青旅一步步的发展，不得不考虑到更大的环境变化下青旅的战略，加入WTO，相应条例得到较全面修改，国内旅行社已经被置于了直接的国际竞争大环境下，这对旅行社行业形成了很大的震荡。蒋总很清楚，青旅从现在中国旅行社业排名看，成绩虽不错，但它丝毫不意味着青旅未来的竞争能力。中国旅行社行业，两年以内要大洗牌，青旅该怎样才能在洗牌后还能在上面？蒋总又陷入了沉思。

一、国内旅行社的市场环境

(一)市场规模不断扩大

进入20世纪90年代以后，中国旅游业逐步实现了由入境旅游单点支撑到入境旅游、国内旅游和出境旅游相互融合、互补互促的时期，中国旅游市场的规模不断扩大。

随着中国城镇居民收入的逐年增加、可自由支配时间的增多、消费观念的转变和旅游交通设施的完善，中国的国内旅游发展迅猛。1995年，国内旅游人数6.29亿人次，国内旅游收入1 375.70亿元；2001年，国内旅游人数达7.84亿人次，国内旅游收入更是高达3 522亿元，分别比1995年增长了24.6%和156.0%。

中国公民出境旅游自20世纪90年代进入健康发展阶段。2001年，中国公民出境旅游人数已经由1995年的452.05万人次增加到1 213.31万人次，6年间增长了一倍多。

中国入境旅游、国内旅游和出境旅游市场规模的不断扩张为中国的旅行社业提供了良好的市场环境和发展机遇(参见表7.7、表7.8和表7.9)。

表7.7 旅行社入境旅游接待情况(1995—2001)

年份	过夜旅游者人数(百万人次)	旅行社接待人数(百万人次)	旅行社接待人数所占比重(%)
1995	20.03	3.05	15.2
1996	22.76	2.77	12.2
1997	23.77	3.04	12.8
1998	25.07	2.90	11.57
1999	27.05	7.10	26.25
2000	31.23	—	—

2001	33.17	—	—

资料来源:国家旅游局

表 7.8 旅行社国内旅游接待情况 (1995—2001)

年份	旅游人数 (百万人次)	旅行社接待人数 (百万人次)	旅行社接待人数占旅游人数比重 (%)
1995	629	19	3.0
1996	639	25	3.9
1997	259	15	5.9
1998	250	21	8.5
1999	284	23	8.0
2000	744	43	5.8
2001	784	—	—

资料来源:国家旅游局

表 7.9 旅行社出境旅游接待情况 (1995—2001)

出境旅游情况 / 年份	旅行社组织出境人数 (万人次)	占出境总人数比例 (%)	比上年增长比例 (%)
1995	125.99	27.9	14.7
1996	164.00	32.4	30.2
1997	143.07	26.9	−12.8
1998	181.09	21.5	26.6
1999	249.56	27.0	37.8
2000	430.25	41.1	72.4
2001	369.53	30.5	−14.1

资料来源:公安部入境管理局

由表 7.7、表 7.8、表 7.9可以看出:中国旅行社行业在继续稳定入境旅游业务的同时,在出境旅游和国内旅游方面尚存在巨大的市场潜力。

(二) 市场竞争日益加剧

进入 20世纪 90年代后,中国旅行社的数量基本保持增长的趋势,在 1995年至 2001年的 6年间,旅行社数量由 3 826家增长到 10 532家,净增长 6 706家,平均每年增加 1 100家。

随着中国旅行社数量的急剧增加,旅行社间的竞争不断加剧,与之相对应,旅行社的利润率也在迅速下降。在1995年,全国国际旅行社的平均营业利润率还达到9.0%,到2001年已经下降为2.08%,当年国内旅行社更处于全面亏损状态。

另外,随着我国顺利加入世界贸易组织,旅行社市场的对外开放程度将大大增加。中外合资、外资控股旅行社、外资独资旅行社将陆续进入中国,海外旅行社将通过中外合资旅行社、外资控股或独资旅行社把经营触角延伸到国内市场,使原本在海外市场的竞争直接延续至国内。

(三)旅游需求日趋个性化

现代旅游者出于自主、灵活和发挥个性的追求,在参与旅游形式方面体现出对自定计划(日程)的散客旅游的强烈需求。据美国《旅游与娱乐》杂志近年所作的一项关于非商务旅游特点与动机的调查显示:参加包价旅游的只有24%,有76%的旅游者以散客形式参加旅游。由于以国际互联网(Internet)为代表的信息技术飞速发展,使得旅游者自己设计路线和网上预订愈加便利,旅游需求的个性化和多样化进程得以加速,旅游市场的划分出现了越来越细的发展趋势。一些新颖有趣的特色旅游正越来越受到各种旅游者的青睐,所谓“特色旅游”,简单说就是旅游者出于某种特定兴趣和目的,选择适合自己的旅游点或旅游方式。近年兴起的“民俗旅游”、“探险旅游”、“体育旅游”、“自行车旅游”、“摄影旅游”、“考察旅游”等都属于此类。

(四)面临先进网络技术的挑战

电子技术的发展和国际互联网的广泛应用,使旅游企业和旅游者之间建立了直接的联系,全球的网络预订系统,网上购物系统和电子支付系统都逐渐成为常见的商业运作形式。据有关资料反映,1998年旅游企业占全球网上交易总额的18%,到2002年将提高到35%,成为全球电子交易领域的榜首。1999年度全球约有8 500万人次以上享受过旅游网站的服务;全球的旅游电子商务连续5年以350%以上的速度发展。

二、国内旅游网站的发展

在中国,旅游业是较早涉足计算机网络的行业。早在改革开放的初期,随着国外的旅游饭店集团纷纷进军中国这一新兴市场,在给中国旅游业带来了新的管理模式和营销理念的同时,也将计算机网络技术引入了中国,一些外资和合资饭店安装了国际性的电脑订房系统终端,实现了电脑网络化经营。

基于互联网的旅游网络直到1997年后才出现,这就是由国旅总社参与投资的华夏旅游网。此后,旅游互联网站如雨后春笋般地蓬勃发展,短短几年时间内,全国大小各类旅游类网站和旅游频道已发展到600多个,成为旅游业内发展

最快、资本最密集、科技含量最高的新兴产业群。这些旅游网约可分为六大类别：一是全国性的旅游网，如华夏旅游网、中国旅游资讯网、携程旅行网、意高旅游网、中华旅游网、灵趣中华旅游网；二是一些以订房、订票、订团为主的网站，如中国电子商务网、信天游、中国旅行顾问网、中华旅游报价网；三是地区性、区域性的旅游网，如西部旅游信息网、云南旅游信息网；四是一些综合性门户网站的旅游频道，如新浪网、搜狐网、网易和E龙等网的旅游频道；五是旅游机构和企业为宣传自身形象而制作的网页，如国家旅游局的神州风采——中国旅游综合信息、北京旅游信息网和各地旅游局网站，以及各大旅游企业的网页，如青旅在线等；六是一些专题性的个人旅游网站。

虽然，从总体上看，中国旅游类网站数量不少，但有影响、有规模、有特色的网站仅有屈指可数的几家。这些旅游网站大都由旅游、金融、IT业实力雄厚的国有企业、国外大企业和风险基金合作开发的，如华夏网与和记黄埔、长江实业的TOM.com结成策略联盟，并与和黄、长实合资成立itravel.com；意高网是中旅总社与中国建设银行、美林证券、安盛咨询和惠普公司等国内外多家知名企业共同合作开发的；携程网是国内第一个吸纳美国风险投资的网站，并且，软银集团和美国数据集团已经作为第二轮融资介入；中国电子商务网是由改组后的上市公司华晨集团开发的，该网还与美国的IBM旅游网、网上商务旅游企业Directravel和多家信用卡公司合作；上市公司中涉足旅游互联网或设有旅游频道综合网的还有中国泛旅、厦门信达、青旅股份等。

三、“水泥”加“鼠标”——中青旅制胜法宝

中青旅成立于1979年，是国内少有的几家老牌旅行社之一。1997年，中青旅上市，从而成为中国旅行社首家A股上市的公司，经营业绩连续3年保持50%左右的增长。1999年初，中青旅确立了“以资本运营为核心，旅游为基础，高科技为动力”的发展思路，实现了由“旅游—科技型”向“科技—旅游型”的转变。1999年中青旅入选“中国最具发展潜力上市公司50强”，2000年的主营业务收入达4.41亿元。1999年7月，中青旅名称变更为“中青旅控股股份有限公司”，为旅游与高科技的进一步融合、为企业的高速成长打开了通道。2000年6月，中青旅与国际Fine Goal投资公司合作，设立电子商务公司，创办并开通了打破传统旅游经营模式，利用INTERNET平台，进行网络营销的综合性旅游网站“青旅在线(www.cytsonline.com)”。7月建立了公司局域网和电子分销系统。2000年8月中青旅投资创立“中青旅连锁”，专业从事中国公民旅游的销售及相关服务，同时承担青旅在线网上产品的分销及配送业务，是“中青旅”旅游主业销售网络的物理终端体系。至此，这家中国旅行社首家A股上市公司——青旅控股公司完成了改革传统旅游经营模式，创建以电子商务网络为支撑，以连锁为

特征的旅游商业新模式。

从中青旅的历程看，开展电子商务是企业发展战略的自然演变。“青旅在线”的出现，实际就是将传统资源与现代科技进行对接，是旅游与高科技在更深层次上的融合。这一举措有着旅游业务与高科技数年磨合的现实基础，与中青旅发展战略一脉相承，不是跟风，也不是突发奇想，更非空穴来风。

（一）探索

由于旅游企业的市场规模太小，国旅、青旅、中旅三家骨干旅行社的市场份额不到30%，过小的市场规模不仅形成不了竞争的优势，反而会增加企业的运行成本；而且，旅游这种商品的质量无法比较，旅游者只有在消费时才能感受到这种产品的质量，旅游者也很少有机会进行比较，因为同一个地方他不可能总去，等到他感到“上当受骗”时已经晚了，因为钱已经花出去了。这也就造成几乎所有的业内企业都挤在团队业务的独木桥上大打价格战的局面。要想成为市场领先者，青旅必须走出这一局面。

青旅意识到，由于具有较少涉及实物运输，对企业物流配送系统要求不高等特点，旅游产品特别适合网上销售。如果利用互联网强大的交互功能，灵敏的反应机制，密切关注市场动态，打开客户反馈通道，一定会事半功倍。所以，青旅义无反顾地做起旅游电子商务。正如蒋建宁说到的：“原来传统的运作方式使我们难以准确了解市场的状况，而旅游电子商务能够为我们提供一个准确了解市场的技术平台。”

（二）寻找“拐杖”

电子商务不是无源之水、无本之木，它必须要落到实处。在目前缺乏基础和信用的社会环境中，青旅认为必须寻找支持电子商务的“拐杖”，这根“拐杖”就是传统的支撑。

旅游电子商务公司扮演的是中间商的角色，具体操作最后还是要找旅行社。旅游电子商务是一种营销方式，这种营销方式并不意味着能够替代旅行社的接待功能。网络更多提供的是销售手段，它只是市场链的有机组成部分。电子商务使商务活动的中间层次作用减弱，使处于网络两端的生产者和消费者直接联系。但是中间层次的减弱，并不意味着旅游这一完整的商务活动可以在网上完成，因为网络不能替消费者“耳闻、目睹、足行天下”。互联网企业如果没有传统企业的支撑，很快就表现出底气不足。正是基于这样的想法，青旅在做电子商务的同时，铺设了物理网络。2000年，青旅建了12家连锁店。这样，网上网下便互动起来，人们可以直接上网预订，也可以在网上咨询信息，完了以后到连锁店预订，或者给连锁店打电话预订。

（三）网络的个性化

设计个性化的旅游产品是网络的强项。过去，旅游者想要的旅游产品不能

随便组合,既然大家一起,就得统一步调;现在,旅游者可以通过网络咨询,对住什么酒店,位置在哪里,周边环境规模设施如何,哪些地方值得玩,哪些地方有好吃的,经过什么样的商店,具体什么价格等问题,一目了然。网络容量大,旅游者通过网下咨询难以解决的问题,网络都可以解决。在深入细致地了解各种信息以后,旅游者可以根据自己的需要,最终确定自己满意的旅游线路。如果有可能,网络还可以提供"虚拟旅游",旅游者可以虚拟地感受一下自己定制的旅游路线。这是传统手段所难以实现的。当然,旅游产品一旦订制以后,就会通过系统自动传输到后台,由后台负责具体操作——操作需要依靠传统的手段,这是网络所难以解决的。

如果说青旅在线是"鼠标",中青旅连锁是"水泥",中青旅游总部是"钢筋",那么中青旅就构筑起以公司旅游总部为主干、青旅在线与中青旅连锁为两翼的"鼠标加钢筋混凝土式"的电子商务体系,在先进的网络通信技术支持下,使客流、信息流、物流在实时信息交互的基础上充分整合,实现资源的最佳配置,面向各类旅游者提供最优解决方案,从而实现整体利益的最大化和内部运作效率的最优化。

青旅人估计,几年后中国的旅行社会出现很大分化。原有的 9 000家旅行社会大致分为三类:第一类,抓住发展机遇,成为国际化的大型旅行批发商。国外的旅游批发商不一定直接对客人,而是下足功夫做产品以及旅游要素的采购。虽然他们内部也可以有分销体系,但是彼此脱钩。第二类转型成为有特色的接待社。现在国内旅行社"没大没小",没专业化分工,经过调整后,许多旅行社会找准自己的定位,老老实实地做适合自己做的事。比如接待东欧、中东地区的团,旅行社有这方面文化或专业背景,对这些地区的文化、消费习惯、民俗有非常深入的了解。就专门做这方面的接待,在这方面就有竞争优势。第三类是代理社,成为大批发商的零售商。

中青旅的目标是要成为旅游的大批发商。现在中青旅与外国同行比较差距还很大。2001年国内 9 000家旅行社营业收入加起来 450亿,日本 GTB一家旅行社全年营业收入合人民币 650亿,美国运通则是 800个亿。它们有几十年、上百年的经营优势,又有雄厚的资本实力。面对这样的强手,蒋建宁不敢有半点懈怠。他现在对中青旅内部的不断改革和整合,就是为了未来的持续发展,为了增强在未来市场中的竞争优势。

分析讨论题:

1. 中青旅采用的是哪种营销手段?这种营销手段有何优势?

2. 青旅在线的市场定位是什么?它与大多数旅游网站有什么不同之处,其核心竞争力是什么?

3.“青旅连锁”的成立有何意义？

4. 如果你是中青旅的总裁，面对WTO的挑战，会对中青旅的未来战略作何调整？

资料来源：

1. 2000—2002年中国旅游发展：分析与预测——中国社会科学院旅游研究中心研究报告.社会科学文献出版社，2002

2. 中国旅游统计年鉴2002.中国旅游出版社，2002

3. 朱红.蒋建宁：在大洗牌中重塑中青旅.旅行家，2002（7）

4. 蒋泓江.从旧船票到新客轮——访中青旅股份公司首席执行官蒋建宁.中国经营报，2002-07-29

5. 中青旅创建‘网络’旅游新模式.北京青年报，2000-10-23

6. 青旅在线.计算机世界，2001-03-20

7. 丁鹏飞.访谈录——对话青旅在线总裁蒋建宁.中国数据通信，2001（8）

8. 姜彩芬.从“青旅在线”看旅行社今后的发展.商业经济文荟，2001（3）

（案例编写：汤定娜、舒畅）

第八章　购买者行为分析

本章提示：在购买者行为分析中，消费者行为分析是数量众多的消费品生产厂家直接关注的焦点，也是其他产品直接或间接需要了解的重要内容。本章着重选择了五个涉及消费者购买行为的具有借鉴意义的案例，包括宝洁公司飘柔的案例——飘柔以不断创新，满足青年女性需求为特点；上海别克君威的案例——别克君威把自己的营销策略建立在把握本土卓越人士消费族群的心理之上；蚂蚁阿诺公司的案例——蚂蚁阿诺告诉我们如何针对中国消费者群体中最特殊的一群——儿童消费者提供产品和服务；盖天力制药厂“白加黑”感冒药案例——盖天力制药厂通过“白加黑”的成功提示大家，产品的颜色可以大做文章；史克公司新康泰克的案例——新康泰克的卷土重来为遭遇危机的企业及品牌提供了消除消费者心理阴影，转危为安的成功经验。

8-1　飘柔瞄准职业女性市场

摘要：宝洁公司经过详尽的市场分析，选择了职业女性这个独特的消费群体作为飘柔的目标顾客群，以此来争取更大的发展空间。针对职业青年女性推出新飘柔，并通过“职场新人自信活动”来推广产品，使得飘柔远远超越了一个简单的洗护发品牌形象，而成为了职业青年女性值得信赖的朋友，一个可以带给她们自信的朋友。

关键词：新飘柔、职业女性、自信

“我天天洗头，你呢？”这是2002年广州宝洁公司独家支持中国健康教育协会发出的健康生活的号召。这句口号的提出进一步扩大了洗发水这块蛋糕。那么该怎么分割这块诱人的蛋糕呢？

始创于1837年的宝洁公司是世界最大的日用消费品公司之一，1999至2000财政年度，宝洁公司在全球的销售额为399亿美元。宝洁公司在全球70多个国家设有工厂及分公司，所经营的300多个品牌的产品畅销140多个国家和地区，其中包括纸品、护肤护发用品、药品、化妆品、肥皂、洗涤用品、食品等。宝洁公司于1988年进入中国，成立了第一家合资企业——广州宝洁公司。迄今，宝洁公司在中国已拥有广州、北京、成都、天津等地的十余家合资及独资企

业，在1999年的上海《财富》论坛上，宝洁公司名列最受赞赏的在华外商投资企业前三位。

13年来，宝洁公司根据东方人追求美的心理，不断满足消费者的需求，宝洁的飘柔、海飞丝、潘婷、舒肤佳、玉兰油、护舒宝、碧浪、汰渍和佳洁士等已经成为家喻户晓的品牌。迄今为止，宝洁在华投资总额已逾3亿美元，拥有员工约4500名。自1993年起，宝洁公司连续7年成为全国轻工行业向国家上缴税额最多的企业。为了深入了解中国消费者，宝洁公司在中国建立了完善的市场调研系统。开展消费者追踪并尝试与消费者建立持久的沟通关系。宝洁公司在中国的市场研究部建立了庞大的数据库，目的是为了能把消费者意见及时分析、反馈给生产部门，以不断地开发新的市场。

一、洗发水市场分析

(一）行业状况

中国的洗发水市场是一个典型的金字塔型品牌格局（见图8.1），位于金字塔塔尖的是宝洁公司旗下品牌和联合利华旗下品牌，位于金字塔中间的是花王旗下品牌、棕榄、奥妮和舒蕾、采乐等，位于底端的则包括拉芳、亮庄、蒂花之秀、好迪等。随着国内日化企业的崛起，稳固的金字塔格局有了松动的迹象。

图8.1 中国洗发水市场结构

宝洁和联合利华是中国日化行业的两大巨头，具有成熟的品牌运作模式和强大的资金实力，在中国洗发水的中高档市场上占有一席之位。因为它们的品牌分属于不同的细分市场，定位有较明显的区别，所以两大巨头间原来一直相安无事。到了2001年，市场竞争开始发生变化。2001年4月，联合利华在没有任

何消息公布的情况下,悄然将旗下的洗发水品牌——夏士莲系列产品价格全面下调,其中袋装 5ml洗发水供货价由 0.35元/袋调至 0.21元/袋,降幅高达 10%,瓶装洗发水降幅也达到 10%左右。一石激起千层浪,联合利华的这一举动进一步加剧了本就战火纷飞的洗发水市场竞争,宝洁公司明显感觉到联合利华的醉翁之意不在酒,于是一场洗发水巨头竞争全面展开:宝洁公司将其所属的洗发水领导品牌——飘柔,进行了买十送一的渠道促销(此次促销只针对瓶装洗发水,而袋装洗发水仍然保持原来的 0.43元/袋)。

1. 宝洁

宝洁公司旗下拥有飘柔、海飞丝、潘婷、润妍、沙宣等多个强势品牌,在洗发水市场中占据绝对优势地位。其旗下品牌通过功能细分牢牢占据了去屑、营养头发、滋润头发等细分市场。宝洁公司作为洗发水行业绝对领导品牌,凭借先入之利的优势,加上其强大的品牌运作能力以及资金实力,始终保持着洗发水市场上的大哥地位。虽然近期洗发水市场风起云涌,但丝毫没有影响到宝洁公司的领导地位。不过,随着加入竞争的洗发水品牌日益增多,宝洁公司所面临的竞争也日益激烈,其市场份额有逐渐下降的趋势。

作为洗发水行业的领导者,宝洁一直竭力维持其现有的营销方式,但是面对竞争者的激烈争夺,宝洁公司也操起了价格大旗,2002年伊始,宝洁公司推出针对全国重点城市 3 100多家大型卖场的"洗发水终端胜利"的陈列宣传促销一揽子计划;又在中小店大量支付陈列费买货架,加大终端促销力度,同时在全国扩充营销队伍,加强终端工作。联合利华的降价大战开始取得了一定成效,但在宝洁公司激烈反击下,最终收效不大。宝洁旗下的飘柔率先试水,价格连降几级,一路从高端市场的 35元/400ml左右降到 25元/400ml左右,从一个高端品牌下降到中档的大众化品牌,市场占有率随之进一步飙升,而其他品牌则维持原来的高档洗发水定位不变。

2. 联合利华

联合利华旗下拥有夏士莲、力士等多个洗发水品牌。其中力士洗发水在华东市场表现强劲,根据 2001年零点调查公司"中国城市居民洗发水消费行为和消费心理"研究报告指出:力士洗发水在上海地区表现直逼宝洁,上海市民经常使用"力士"的人群比例仅次于"飘柔",同"沙宣"平起平坐。不过在全国市场上,夏士莲、力士表现始终难尽如人意,难和宝洁公司 50%以上的市场份额相提并论。而且,因为联合利华所拥有的夏士莲、力士都属于中档品牌,这是众多企业竞争激烈的市场,新的竞争者如早期的奥妮、花王,现在的舒蕾以及其他知名或不知名的中小品牌不断加入,竞争不断加剧。

3. 其他的主要竞争者

(1) 奥妮。重庆奥妮化妆品有限公司的雏形为重庆红星汽车配件厂,1985

年转产为重庆化妆品厂。1991年12月25日重庆化妆品厂与香港新成丰贸易公司合资成立重庆奥妮化妆品有限公司。2000年重庆奥妮化妆品有限公司更名为:奥妮化妆品有限公司。从1995年开始,奥妮就进军洗发水市场,其旗下拥有奥妮首乌、百年润发、奥妮皂角、快美等洗发水品牌,主推的"植物护发"植物一派概念曾与宝洁公司所主推的"去屑"、"营养头发"、"滋润头发"等概念分庭抗礼,销售和市场占有率一度直逼宝洁。

(2) 采乐。西安杨森制药有限公司是由我国医药行业的企业与强生集团公司所属比利时杨森制药有限公司合资兴建的现代化制药企业,其利用现有的技术开发了采乐洗发水。采乐是西安杨森2000年新推出的洗发水品牌,但在市场中定位是"去屑特效药"而不是"去屑洗发水"。采乐鲜明的市场定位有效地免除了激烈竞争:药品行业里,从没有一个厂家生产过什么去头屑特效药。洗发水行业里,没有一种洗发水可以达到医药达到的去屑效果。采乐以独特的市场定位找到了一个极好的市场空白地带:药物去屑,市场推广中宣称专业去屑,8次彻底去除头屑,站在医学研究的角度谈治疗头皮屑,注重利用权威机构和医生权威。

(3) 拉芳、亮庄、蒂花之秀等。拉芳、亮庄、蒂花之秀等这些品牌都是新近崛起的新秀,这些品牌利用名人效应,企图在市场上分一瓢羹,这使本来已品牌众多的洗发水市场更加复杂。从2001年4月开始,央视黄金时段的广告里出现陈德荣的"我爱拉芳",同期亮相的还有田震的"蒂花之秀,青春好朋友",加上亮庄、飘影、柏丽丝等。这些品牌的市场定位主要定在中档上,价格都在20元以下,在局部区域有相对资源优势,注重地方性,这给宝洁公司的洗发水进一步的市场开拓制造了一定的障碍。

(二)消费者购买行为特征

1. 洗发水产品本身的特点

洗发水属于日用消费品,其最主要的作用就是清洗头发。在没有各种品牌的各种特殊的定位之前,和其他日用消费品一样,消费者在购买时是不用花费很多时间和精力的。随着科技的开发,消费者爱美心理的增强,发现原来头发也需要"美容",而且要及时吸取营养。于是各种不同的需求就被提出来了。随着竞争的加剧,洗发水也就不再是普通的只有清洗功能的洗发水了,洗发水的含义早已经远远超过了当初市场赋予它的含义。

2. 产品功能和价格适中是消费者选购考虑的首要因素

消费者在选购产品时所考虑的因素中,不同的因素所起的作用并不相同,起主导作用的因素往往只有几种。据慧聪调查公司的统计数据表明,消费者在选购洗发水时,最先考虑的因素是产品功能(70%的被调查者选取这一项),其次是产品价格(35%的被调查者选取这一项)。可见,消费者首先考虑"物美",其

次才是“价廉”。但是“价廉”仅次于“物美”之后,说明价格适中始终是消费者十分在意的。消费者关注的因素依次还有广告影响、亲友推荐、包装吸引人、柜台推荐等。

3. 消费者最关注的洗发水功能是去除头屑

消费者最关心的产品功能依次是去除头屑(关注度 60%)(见图 8.2),柔顺光滑(关注度 47%),气味适宜(关注度 21%),然后依次是防止脱发、焗油功能、营养发质、多效合一、天然制品、洗护分开、洗护合一。去除头屑与柔顺光滑是消费者最为关心的两大功能,也说明了市场需求的热点。

资料来源:慧聪调查

图 8.2 影响消费者购买的功能因素

4. 25岁以上消费群体中品牌选择较为集中,25岁以下消费群体中品牌选择多样化

统计数据显示,在可供选择的近 40多个品牌中,飘柔、海飞丝、沙宣被选用率最高,其中飘柔占 25%,海飞丝占 20%,沙宣占 10%,三者之和超过 55%。但其他被选用品牌则很分散,没有相对集中的热点。

二、飘柔的营销新策略

(一)飘柔在中国发展过程中的重大里程碑

作为全球第一个推出洗发、护发二合一科技的洗发水品牌,飘柔(Rejoice)于 1989年 10月进入中国。短短几年内,飘柔以其优异的品质迅速成长为洗发水市场的领导品牌,其知名度、消费者使用率、分销率等各项市场指标很快跃居第一。它不仅为消费者带来了一头飘逸柔顺的秀发,更以其推崇的积极自信、乐观向上的个性成为消费者心目中厚爱有加的品牌。

飘柔在中国发展过程中的重大里程碑:

1989年 10月 飘柔第一个在中国推出洗发护发二合一洗发露。

1989年 12月 飘柔第一个在中国推出轻便装洗发露。

自 1994年起:每年举办全国“飘柔之星”大型活动。

1996年 12月:飘柔第一个在中国突破性地推出具有焗油效果的深层护发洗发露。

1998年底 :飘柔新一代配方产品推出,带来更柔顺效果和清新香味。

1999年 10月 :飘柔推出全新包装和新改进配方,产品全面升级。

2000年 3月 :飘柔全新推出专为中国消费者设计的首乌黑洗发露。

2000年 7月 :为满足市场上 75%消费者的特别需要。飘柔推出轻盈均衡滋润洗发露。

(二)飘柔的目标顾客群

中国如此巨大的市场空间,洗发水更是品牌繁多,而且功能一种比一种完善。如何分割洗发水市场这块蛋糕呢?企业怎样才能在市场占据一个独特的市场空隙呢?宝洁公司经过详尽的市场分析,选择了职业女性这个独特的消费群体,以此来争取更大的发展空间。

1. 职业女性比例日趋增加

洗发水消费中,女性占了市场的大半部分,而且随着女性地位的提高和社会对女性观念的改变,以及女性自我意识的增强,职业女性越来越成为社会的一个重要部分。我国职业女性在有工作的人中所占的比例不断增加。据有关专家预测,到 2005年,职业女性的比例将增加到 61% (见图 8.3)。

图 8.3 我国职业女性比例变化趋势

2. 职业女性的特点

通过网上调查和对消费者的深入了解,飘柔发现职业女性中的职场新人一般出生于 20世纪 70年代后期,普遍拥有良好的教育背景,社会大环境又为她们创造了大量机遇,所以她们并不缺少取得成功的自信心。然而注重自身的优势往往使她们缺乏与人相处合作的经验,同时实现自我价值的迫切渴望又给职场新人带来了巨大的压力。她们拥有自信,却不懂得如何恰如其分地表达出来。如何在社会大舞台上自信地将自己最好一面展现出来是她们关心的话题。

处于25至34岁这一年龄段的女性大多已成家立业，她们有自己的事业，又同时以妻子、母亲、女儿、儿媳等多重身份照顾家庭生活，每天忙忙碌碌，应对着多重身份带来的多重挑战。在她们每天的生活安排中，大约60%的时间是在工作，剩下的时间里，做家务、照顾小孩、照顾老人又几乎各占三分之一。她们大多能安排好各种人际关系，处理应接不暇的问题，但也时常会有心中发慌，感到沮丧和不自信的时候。在头发护理方面她们有多种要求，却同时希望能有一个简单有效的方法一次解决；在生活方面，忙碌的工作节奏以及来自不同方面的生活压力让她们有时穷于应付，希望能得到理解和帮助。“我们的工作就是要发现消费者未被满足需求，然后提供我们的产品和服务满足这些需求。我们发现我们所关注的忙碌的现代女性在头发护理和生活上都需要得到帮助。”宝洁公司洗发护发品市场总监陆博涛先生说。

3. 针对职场新人的新飘柔

新飘柔（黄色包装的全新多效护理洗发露）采用了最先进的去屑和滋润配方，新增加的双倍滋润因子让年轻人用最简单有效的方法就远离头屑烦恼，同时拥有柔软顺滑的秀发，焕发自信的风采。而飘柔对消费者的理解没有停留在对头发护理方面上，它还了解他们对职场成功的心理需求，尤其是刚刚迈入职场的年轻人渴望展现自己，取得事业成功的迫切心情，愿意与更多的人分享因自信而成功的心得。

为满足全新市场的需求，2001年宝洁公司知名洗发护发品牌飘柔旗下绿色飘柔推出全新升级产品，进一步满足年轻消费群体简单、有效的护发需求。同样针对年轻人中的代表群体，“就是这样自信”的飘柔将自信的理念进一步深入，为刚踏入社会的职场新人量身度造飘柔职场新人自信活动，帮助他们在工作中恰当地展现自信，迈出职业生涯成功的第一步。

（三）飘柔的“职场新人自信活动”

“飘柔职场新人自信活动”以“职场新人，说出你的自信”为主题，以工作中最常遇到的情景为案例，为年轻人提供系统指导，帮助他们掌握恰如其分地表达自信的技巧。以飘柔职场新人自信活动推出全新升级的绿色飘柔产品，再次显示了飘柔对消费者需求始终不懈的关注。

1. “飘柔自信学院”——学习的摇篮

为让尽可能多的职场新人直接参与到提高自信的活动中，飘柔特意联合深受年轻人欢迎的搜狐网站，开展网上学习活动。2001年开学的“飘柔自信学院”，2002年继续推出了以“多重挑战，同样自信”为主题的全新自信培训课程。根据学员不同情况，选择实用的案例，通过自由发言、班级讨论、导师点评等方式，帮助新人掌握在各种职场环境中表达自信的技巧。为配合网上学习，飘柔还邀请了搜狐CEO张朝阳和《疯狂英语》创始人李阳为特邀嘉宾，作自信主题讨

论会,与学员们面对面地交流对自信的理解和表达自信的技巧。

截止到目前,已有超过1万名职场新人上网参加了飘柔职场新人自信活动,网站的访问量也超过了750万人次。网上学习结束后,成绩突出的100名职场新人将角逐5名“飘柔最佳职场新人自信奖”,获得由飘柔品牌赞助的职场专业培训机会。

与此同时,宝洁公司人力资源部的专业培训师在全国各大城市主持巡回自信讲座,全部教材将通过飘柔网站 www.rejoice.com 传达给更多的人。

2.“自信专家”现场指导

2002年4月,飘柔针对承担多重角色的职业女性,举行了“多重挑战,同样自信”的主题研讨会,并邀请“飘柔自信专家”深入女性生活给予实地指导。以座谈和聊天的方式,从时间的分配管理、个人的形象装扮、自信心的调整等方面,给她们以面对面的指导。以宝洁负责人的话来说就是:“在很多消费者心中,尤其是年轻的消费者心中,飘柔已经远远超越了一个简单的洗护发品牌形象,而成为了他们值得信赖的朋友,一个可以带给他们自信的朋友。现在我们希望帮助职场新人说出他们的自信,迈出职业生涯成功的第一步。”“只有真正树立自信信念,将外在自信和内在自信结合一致,才能真正地展示最佳自我,享受美好生活。让更多的人理解并实践这样的自信将是飘柔始终不懈的追求。”

分析讨论题:

1. 职业女性具有哪些特点?

2. 你认为影响职业女性购买洗发水的因素主要是哪些?价格因素是否重要?为什么?

3. 你对宝洁公司针对职业女性“自信”的心理需求进行促销活动如何评价?

4. 假如你是飘柔的营销经理,下一步在满足消费者心理需求方面是否继续开展“自信”主题活动?为什么?

5. 如果你是一家经营洗发水公司的经理,该怎样进一步拓展这个市场?

资料来源:

1.“多重挑战,同样自信”.飘柔新闻发布会,2001-11

2. 阿萌.多重挑战,同样自信——飘柔全新多效护理洗发露.伊氏女人网站(www.yesee.com)

3. 陈皓.洗发,已不仅仅是洗发.深圳晚报,2001-12

4. 洗发水消费调查.慧聪市场调查报告,2001(7)

5. 陶洁.我国职业女性比例变化及趋势.深圳周刊,1999(12)

(案例编写:汤定娜、胡勇军)

8-2 别克君威
——演绎豪华轿车新风采

上海通用汽车有限公司是通用汽车公司在中国最大的合资企业。上海通用汽车有限公司成立于1997年3月，是与上海汽车工业集团总公司（SAIC）各占50%股份的合资企业，主要生产汽车、发动机、变速箱和各类部件。上海通用汽车有限公司于1998年12月开始生产"别克"（Buick）轿车，1999年4月已批量生产。除了生产设备，上海通用汽车有限公司还在整个销售、售后服务和部件中心网络方面得到全面的支持，以充分满足客户的需求。

为了更好地满足中国消费者的需求，扩大在中国的市场份额，上海通用汽车在快速反应、不断推出新品满足用户需求方面业绩显著。1999年4月，上海通用汽车开始正式投产三款中高档别克中型轿车：别克新世纪、别克GLX和别克GL。2000年5月，上海通用汽车又推出了为追求驾驶乐趣的用户而特别设计的别克GS轿车和中国首辆公务商务旅行车别克GL8。同年8月，一款较小排量的别克G型车面世，成为别克家族的又一新成员。上海通用汽车的首款紧凑型轿车——别克赛欧，已于2000年12月12日下线，并于2001年6月正式上市。

一、市场环境分析

（一）行业分析

在汽车市场发展的前期，虽然轿车还不是普及型的交通工具，但已经成为体现身份、地位、财富的象征，在经济发展到一定程度后，先富裕起来的人必然形成购买轿车的热潮，我国在2001年已经形成了这个热潮，造成20万元以上轿车销量大增。由于购买20万元以上轿车的用户对价格不敏感，也就是说轿车对高收入富裕阶层来说，需求价格弹性不明显，再加上我国对轿车的税费，从微型轿车到高级轿车完全一样，使得20万元以上轿车的销售全线飘红。

经济型轿车的低价竞争以及在税费上没有优惠，加上一些用户等待购买新车型，以及20万元以上的轿车分流等因素，使20万元以下轿车的销售滑坡达5.8%，但轿车市场总销售量仍增长7.4%，销售总金额增长高达15%以上。中高档轿车的市场可能会因一批经济型家用车的上市受到冲击，但20万元以上轿车生产企业的销量增幅总体并没有下降，2003年对于中高档轿车仍是一个增长的年份。

（二）竞争状况分析

2001年，中高档轿车总体市场情况良好，其中新产品的冲击导致各品牌的

竞争格局发生了深刻变化。别克 GL8的上市,填补了中国没有 MPV多功能车的空白;奥迪 A6上市,填补了中国 37万元以上价格区间的空白;帕萨特 B5的上市,填补了中国 19～29万元的价格区间空白;2001年这三种车型加上广州本田雅阁的销售量之和超过了整体轿车市场的净增长率。

2002年,生产中高档轿车的企业主要是一汽大众、上海大众、上海通用和广州本田。在 2002年 1—11月,别克中高档轿车销售 35 420台,同比增长96.4%;别克 GL8销售 14 319台,同比增长 58.8%;赛欧 50 449台,同比增长129.2%。截止到 11月份,上海通用汽车共销售 100 188台,比去年同期增长104%,创下了仅用不到 4年时间年产销量就突破 10万辆的国内记录,已跻身中国轿车业前三甲。

但是,2002年一汽大众、上海大众和广州本田销量都非常不错,奥迪 A6销售 3.5万辆、帕萨特近 8万辆,雅阁 4.5万辆,居当年整个轿车市场的 1/5,而别克只有 3.7万辆。而且奥迪 A6在销势不减的情况下,推出了新版车型,进行了23项改进,增加了技术含量,且价格不变。

(三)消费者分析

1. 购买上海别克轿车的用户学历分析

在中高档轿车的已购用户和欲购用户中,不同学历的用户购车表现有很大的差异。从购车的状况还反映出,高学历者对享受生活、追求生活的高品质更迫切。在上海别克轿车的购买者中,大专学历的占 29.8%,本科占 45.6%,硕士以上学历的占 13.4%,高中以下(包括高中和中专)占 13.0%。不同学历的用户对上海别克轿车的购买情况也不尽相同。学历为大专的用户购买上海别克轿车的比例占购买其他品牌中高档轿车的 14.6%;本科占 38.9%;硕士以上占 26.1%;高中以下占 4.7%。就目前而言,学历的高低意味着收入的高低,也就是说,上海别克轿车的购买者是学历高、素质高、收入高的阶层。

2. 购买上海别克轿车的用户年龄分析

购买上海别克轿车的用户中,45岁以上的占 32.7%,36～45岁的占48.2%,30～35岁占 17.3%,20～29岁占 1.8%。由此可见,36～45岁是事业攀升、人生收获的黄金年龄,也是个人资产稳健增长的年龄,购买力与其他年龄段相比较更具优势。

不同年龄段的用户对上海别克轿车的购买情况也不尽相同。年龄为 36～45岁用户购买上海别克轿车的比例是购买其他品牌中高档轿车的 41.2%;45岁以上是 35.3%;30～35岁用户是 10.4%;20～29岁用户则为 0.4%。由于上海别克轿车外观沉稳、庄重、气派,成为 36～45岁以及 45岁以上事业有成、稳健持重型用户的主要购买品牌。

3. 用户对中高档轿车款式的喜好

北京汽车交易市场的调查显示，60.6%喜欢三厢轿车，39.4%喜欢两厢轿车；33%喜欢滴水形，23.3%喜欢甲虫形，20.8%喜欢鱼形，楔形比例为 16.5%；喜欢宽的比例为 78.1%；喜欢长的比例为 61.8%；喜欢重的比例为 62.9%。(见图 8.4)

图 8.4 用户对中高档轿车款式的偏好

4. 上海别克轿车用户结构及购买能力分析

上海别克轿车的用户大致可分为三类：⑴ 集团用户和个人用户。 ⑵ 汽车租赁公司。 ⑶ 出租车公司。

⑴ 购买上海别克的集团用户和个人用户状况分析。

表 8.1 上海别克轿车企业与个人用户购车状况

类型	销售量	占有率
集体用户	8 516	37.3%
个人用户	15 755	62.7%

资料来源：北京亚运村汽车交易市场

表 8.1数据表明，个人用户的购车比例大大高于集团用户，而且这一比例还在不断刷新及递增。

据亚运村汽车交易市场负责人介绍，2001年头三个月，中高档轿车中广州本田雅阁的个人购买率最高，达到 78.69%，其次是风神为 76.19%，帕萨特则居第三位，个人购车率为 73.24%，上海别克仅在奥迪之上，为 37.14%。(见表 8.2)

表 8.2 企业与个人用户购买上海别克轿车的比例

车型	帕萨特	广州本田雅阁	上海别克	奥迪	红旗	风神
集团用户购车比例	26.76%	2.31%	62.86%	64.15%	41.07%	23.81%
个人用户购车比例	73.24%	78.69%	37.14%	38.85%	58.93%	76.19%

资料来源:北京亚运村汽车交易市场

(2) 购买上海别克轿车的企业类型分析。不同企业类型对上海别克轿车的使用和购买情况是不同的。国企中高档轿车的购买率为 22.7%,外企/合资企业为 44.2%,私营企业为 14.5%,其他类型占 16%。而上海别克轿车占国企中高档轿车的购买率为 14.3%;占外企/合资企业购买率的 33.9%;占私企购买率的 10.7%。

5. 影响用户购车的因素分析

(1) 产品内在因素(见图 8.5)。资料显示,影响用户购车的产品因素中位居前几位的因素依次是:发动机动力、安全性能、耗油量,而技术性能和驾乘舒适度关注比例相同。

图 8.5 影响用户购车的产品因素

(2) 外在因素(见图 8.6)。影响用户购车的主要外部因素为:价格、售后服务、品牌形象、口碑。

图 8.6　影响用户购车的外部因素

二、上海别克君威的营销策略

(一) 别克君威的市场定位

在轿车细分市场中，20万元～30多万元的中高档轿车，向来是以公务车为主，私人很少问津。随着人们收入的提高，购买力逐渐释放出来，私人购买 20～30万元的轿车已司空见惯，这就给中高档轿车增添了新的内涵。

上海别克君威的目标顾客直指那些中西文化兼备、沉稳内敛、创新进取具有行业领袖气质的成功人士。因为这个群体是一批事业根基在本土却有着国际化视野的中青年人。他们有的是私营企业主、高级经理人，有的是律师、设计师、建筑师。这些人承袭了中国传统智仁文化精神，具有远见卓识、胸怀开阔的品质，以内敛的方式展现自信和尊严，成熟理性却依然保持对事业和生活的激情。他们在审美品位、生活方式、职场形象等方面体现出很大的差异性。比如在飞机上，他们会从空姐手中取一份英文、一份中文报纸静心阅读，或低头在自己的笔记本电脑上处理文件；在高尚社交场合，他们会和外国人用地道流利的外语有声有色地聊天，转身又会满脸谦和地与你用纯粹的中文交谈；闲暇的时间，他们出入高档健身房、音乐厅、画廊，长假的时候，澳洲海滩、欧洲古都甚至非洲丛林都可能看见他们的身影。他们拥有丰厚的知识、修养、阅历，更拥有财富，完全无需为自己贴上虚妄的标签，他们自信而智慧地彰显着个性，同时寻寻觅觅那些最契合心灵的文化滋养。

上海通用汽车高度关注这个本土卓越人士消费族群，探寻他们内心深层的需求，推出了一款新型高档豪华轿车——别克君威。为了满足这个独特消费群体的需求，体现他们的个性特征，上海别克君威在技术上博采了别克全球的精

华,在品牌内涵上则从中国文化宝库中汲取“仁者爱山之博大深幽,智者爱水之飘逸灵动”的思想营养,并上升到新时代杰出人士兼具远见卓识、与时俱进的“动”以及胸罗万象、自信理性的“静”这些直逼本土卓越人士消费族群的心理。

(二) 别克君威的产品策略

为了使别克君威真正符合中国当代杰出人士审美品味与驾乘感受,体现君威大气尊贵而又充满时代感的外观,从中国市场出发,别克君威的设计开发由上海通用汽车主导,以豪华为主题,力邀全球著名汽车设计公司 ARIA Group担纲内饰设计。别克君威在设计上充分考虑中国消费者的心理和审美取向,对各种设计方案进行了市场调查,提炼出最优化的造型元素和风格。为了赋予君威一种独特的品牌文化,上海通用汽车公司从古代哲人爱山之博大深幽,爱水之飘逸灵动出发,延伸至当代杰出人士兼具知微察幽、远见卓识的“动”,以及胸罗万象、宠辱不惊的“静”,追求“心致、行随、动静合一”的境界。从而使君威的内涵更加深远,与消费者达到心灵相通。

1. 简洁线条以显尊者威严

别克君威以大弧度驱直线条勾勒简洁大气的外形。车头开阔的镀铬水箱护罩,与宽大的前灯平行而置,低风阻流线型车身优雅修长,追求简洁流畅的视觉效果,行进中彰显尊者端庄威严的气势。

2. 内饰注重细节以体现人性化的体贴

为了使别克君威体现出对驾乘者的关怀,加厚加大的米色包围式座椅量化了中国人对于舒适的感受,其设计针对中国人身材、对舒适度的感受以及中国路况,充分考虑了顾客对于减震性、支撑性和长途舒适性的要求。君威配置八向驾驶座、前排乘客座椅可四向电动调节,一律选用澳洲优质软牛皮,以现代工艺裁制,极力显示了其豪华的特征。后座独立空调、音响遥控系统,显示了君威成熟、稳重的尊客之道。仪表盘上的石英钟、大型双层中央置物箱、Push- Out扶手杯托、后备箱开启按钮等人性化设计,在高雅豪华中体现人文关怀。

3. 满足成功人士独特的舒适感受

别克君威导入了 HUD、DVD以诠释君威之“先觉而动”。除了全自动恒温空调系统、自动定速巡航系统、智能式倒车雷达等常规配备外,君威导入了车载免提电话接听系统、HUD超视距抬头显示和 DVD三屏音影系统等高科技配置,以诠释“先觉而动”的时代感。君威采用全球尖端的 HUD技术,令驾驶者可自由调节信息显示的高低、明暗。剧院 DVD三屏影音系统分别置于前排中控台和前排头枕后方,5.8寸的液晶显示屏无论从任何角度观看都画质清晰,配合音质细腻的 4声道剧院音响和 6喇叭,为驾乘者带来更加愉悦的享受。

(三) 别克君威的宣传策略

为了成功进入“成功人士”的心智,得到他们的青睐,2002年 12月 26日晚,

上海通用汽车新一代豪华高档轿车——别克君威在上海新国际博览中心一号馆内召开了新闻发布会。上海新国际博览中心是国际化、高档次、高品位的象征,这正吻合了别克君威要向消费者展示的个性魅力。

1. 为了体现别克君威文化内涵,在新闻发布会开场的时候,用现代化的视听手段向人们诠释几千年前至圣先师的哲学思想——“子曰:智者乐水,仁者乐山;智者动仁者静”(延伸意义:智者知微察幽、远见卓识,动而飘逸;仁者胸罗万象、宠辱不惊,静而端庄)。这样一方面赋予别克君威所具有的文化内涵,另一方面也渗透了目标消费群的个性。

2. 为了和别克君威的目标消费者达成共识,引起他们的共鸣,特别邀请了著名的企业成功人士:易趣网CEO邵亦波,光线传播掌门人王长田,蜚声中外的著名作曲家叶小纲。作为成功人士,他们都深谙中国千年积淀的文化精髓——“动静相宜”。动,挥洒魄力与激情去驰骋开拓自己的事业,机敏地捕捉大千世界的纤微讯息以随时应变;静,养心敛思,从容淡定,在起伏跌宕的商业社会中方能高瞻远瞩,应付自如。

(四)“别克关怀”售后服务

随着汽车消费日趋成熟,售后服务日益成为消费体验中举足轻重的部分。上海通用为了增强品牌的市场竞争力,同时为别克君威的热销奠定基础,以品牌方式对消费者作出承诺,强调主动式“关怀”服务的标准化、长期性。

2002年初,上海通用汽车在全国售后服务中心推行以“汽车健康中心”为概念的主动式售后服务理念,至今已开展了4次免费检测,并在全国范围内推广多项体贴服务。为了有别于传统被动式的售后服务,强调售后服务的主动性,体现别克君威的豪华、高档的品质,体现对成功人士的关怀,“别克关怀”要求售后服务人员比车主更关心他的车,主动担当车主的义务汽车保养顾问,并重视车主在体验整个服务过程中的心理感受,推出了6项标准化“关心服务”,包括:⑴主动提醒问候服务,主动关心。⑵一对一顾问式服务,贴身关心。⑶快速保养通道服务,效率关心。⑷配件价格、工时透明管理,诚信关心。⑸专业技术维修认证服务,专业关心。⑹两年或四万公里质量担保,品质关心。

分析讨论题:

1. 别克君威是怎样进行市场定位的?其根据是什么?

2. 别克君威的消费者有哪些特点?

3. 别克君威怎样诠释消费者的心理需求?

4. 如果你是上海别克的营销经理,你觉得要进一步开拓市场,下一步的营销战略是什么?

5. 你认为别克君威可以把目标消费群定位于集团购买者吗?并说明理由。

资料来源：

1. 谭晓珊.强手对垒 谁是王者？——上海别克轿车国内市场机会评析.中国营销传播网，2001-11

2. 中西合璧 动静之美——别克君威发布侧记.新浪汽车，2002-12

3. 家用轿车消费调查结果.中国消费者协会

4. 家用轿车购买高峰尚需五年.中国经济时报，2000-11-02

5. 比你更关心你——别克开创售后服务"关怀"时代.新浪汽车，2002-11

（案例编写：汤定娜、胡勇军）

8-3 蚂蚁阿诺开拓儿童服装市场

深圳蚂蚁阿诺儿童用品有限公司是由德国 SANY 公司授权的中国境内"ANTANO"（蚂蚁阿诺）品牌的独家运营商，全权负责中国境内蚂蚁阿诺品牌服装、文具、玩具等儿童综合用品的生产和销售。蚂蚁阿诺品牌自 2000 年进入中国市场以来，采用特许经营的方式，打造品牌文化，重建管理机制，采取多种营销策略，在全国各地开设了三十多家专卖店。2002 年专卖店数量已经增加到 100 家左右，公司准备在 2003年将专卖店数量增加到 300家，覆盖中国主要的大中城市。

一、儿童服装市场环境分析

据北京美兰德信息公司对北京、上海、广州、成都、西安五大城市的调查，五大城市儿童月平均消费高达 897元，最高的是广州市儿童消费为 1 101元，最低的是西安也有 462元。儿童消费市场蕴藏着巨大的商机，但一直以来得不到重视，特别是童装，专家预测我国的童装将以 8%的速度增长，到 2003年达 10亿多万件。

（一）消费者分析

据有关统计，我国 16岁以下的儿童达 3.8亿，其中 6岁以下为 1.71亿，7～16岁为 1.7亿。其中独生子女占儿童总数的 34%，达到 1.9亿。儿童可分为五个群体：婴童（0～1岁）、幼童（1～3岁）、小童（4～6岁）、中童（7～12）、大童（13～16岁）。

现代儿童消费群体具有自己独特的个性，他们出生在优越的生活环境中，在这个数字化时代，加上他们的记忆力、模仿能力强，因此他们大多都思想活跃，个

性突出,追求自然、自信、自立和时尚。但自控能力差,依赖性强,动手能力差,往往容易眼高手低。同时,这也是一个更早熟的群体,手中有可观的零用钱,懂得如何支配。目前全国大城市的儿童零用钱平均每月为 76元。现在的儿童多数是独生子女,对电视节目有很大的选择权,同时容易接受新事物,决定了他们对家庭消费影响很大。相对于国内品牌,儿童更倾向于国外的品牌认同,主要是这些品牌比较时尚且适合他们的个性。值得注意的是儿童并不拥有消费决定权,特别是 12岁以下的儿童,多数家长往往指定品牌购买,但有 60%的家长会听取孩子们的意见。

(二)行业分析

目前国内童装市场有效需求不足,中童服和大童服的市场存在很大的市场空白。一方面以米奇妙、史努比、派克兰帝等知名国际品牌以质量、款式等优势占领了童装高档市场,价格一般在 200元以上,而国内的品牌多数集中在低档市场,价格一般在 100元以下,出现了两极分化。与国际品牌相比差距主要在设计和营销上,国内品牌一直停止在模仿国外童装色彩、款式水平上,色彩暗淡、款式太过于花哨或单调、对现代流行的牛仔风潮、适应儿童成长的设计、普遍接受的多功能性设计理念不了解,时代感不强,没有重视品牌形象的树立,很少投入经费开发研究,缺乏个性和民族色彩。

目前,我国童装市场的主要问题有:

1. 我国童装市场消费群体与生产能力反差巨大

我国 16岁以下儿童有 3亿多,其中 6岁以下 1.71亿,7~16岁达 1.7亿,占全国人口的四分之一,其中独生子女占儿童总数的 34%。但是,我国童装在服装市场中所占的比重仅为 1%,有品牌的童装专业生产企业不到 200家。

2. 国内品牌缺乏竞争力

童装虽然在整个服装市场中份额不大,但竞争激烈。目前,国外品牌童装占国内市场的 50%,国内厂家占有的 50%的市场份额中,只有 30%拥有品牌,70%的童装处于无品牌竞争状态。

3. 品牌服装价格偏高

除北京和上海等大城市外,国内多数消费者在购买童装时不崇尚品牌。近年来国内童装市场出现了“一休”、“懒猫”、“好孩子”等国内品牌以及“米奇妙”、“卡通天地”、“史努比”、“丽婴房”等国际品牌,虽然他们在质量和款式上比无品牌童装更具优势,但价格偏高。由于经济欠发达,目前我国主要仍以中低档的童装消费为主。

4. 产品结构不合理

目前国内的童装市场中,产品结构不合理,市场上以婴儿服(0~1岁)、幼童服(1~3岁)、小童服(4~6岁)居多,中童服(7~12岁)、大童服(13~16岁)偏

少，尤其是大童服装断档严重。

5. 童装设计水平与国外差距巨大

根据对北京童装市场的调查发现，合资、外资、进口童装品牌与国内童装相比，面料上差距不大，差距主要在设计水平上。国内童装设计误区主要表现在：色彩暗淡、款式单调、装饰过于烦琐、花哨、服装号码与相同年龄的个体身材差异大，规格不全，尺码断档严重。

二、蚂蚁阿诺童装营销组合策略

(一) 消费者以及品牌定位

目前儿童服装市场一部分品牌有品牌故事，例如“一休”、“米奇妙”等，大部分品牌没有鲜明的品牌故事。很多品牌风格和定位不清晰，只有年龄段和生理定位，缺少心理定位，品牌缺少真正的内涵和外延空间。蚂蚁阿诺把品牌定位放在了首要位置。

(1) 蚂蚁阿诺把年龄在4～15岁的城市少年儿童作为自己的目标消费群。其定位依据是：4岁以下儿童品牌认知度低，15岁以上的少年基本去成人商店购物。而且城市儿童的自我意识越来越浓，只要品牌能反映和顺应他们的态度，就会得到他们的青睐。同时，随着互联网的普及和社会开放程度加快，城市儿童视野将更开阔，更加欣赏具有国际化特征的品牌。

(2) 蚂蚁阿诺品牌名称包含了蚂蚁与儿童的部分特性（小形象、大作为，生存能力强，战斗力强，群体精神）。蚂蚁阿诺适应了儿童在情感层面上的需求，即在e时代，一方面社会分工越来越细，对团队协作精神也越来越依靠；另一方面，生存竞争压力日益增强，越来越需要小主人（ANTANO的目标消费群）具备独立奋斗的精神。这一部分群体的消费能力千差万别，但有一点可以肯定的是，这些孩子的家长都希望自己的孩子能成才，不希望自己的孩子输在人生的起跑线上，知名品牌的童装便有可能成为高收入家庭的选择。

同时，蚂蚁阿诺满足了目前消费者的一个重要的消费心理：家长总希望能买到独特的、非同一般的、能显示自己地位和品位的产品。目前很多童装产品服饰风格过于简单和统一，专卖店无特色，同非知名品牌童装没有多少差别，而且价位又很高，使家长感到多花了钱买不到个性和风格。ANTANO（蚂蚁阿诺）的童装，选用优质面料，剪裁细腻，做工精湛，舒适实用，高品位，中高档价位又富有文化底蕴（团队协作精神），有可能使家长感到物有所值。从童装、童鞋到文具再到玩具的丰富性，也便于家长给孩子搭配选择。

(二) 价格策略

根据对国内童装市场的分析，蚂蚁阿诺童装以中档为主逐步向次高档迈进。童装每件（套）50～200元，避开了和国外著名品牌的直接竞争，满足了目前国内

消费者的需求。以中档为主,在品牌的知名度和美誉度得到提高之后,同时只有等消费者对国内童装产品有更多的了解和信任,分辨能力增强的时候,国内童装市场的空间才能进一步扩大。在品牌效应得到进一步提高,加大研发的投入,进入次高档市场,才能真正和国外的品牌进行竞争。

(三)促销策略

蚂蚁阿诺公司为了迅速扩大蚂蚁阿诺的知名度,让人们知道这个国际品牌,参加高档次的专场服装展示,同当地目标消费群相近的名牌企业搞联合促销,如麦当劳、肯德基、大型的儿童游乐场、儿童书店、儿童饮料、食品、护肤品牌等,参加较高档次的童装博览会,积极参加公益性活动。

1. 在儿童消费者最多的地方进行促销

为了让更多的儿童和家长熟悉和了解蚂蚁阿诺,刺激消费者购买,2001年,蚂蚁阿诺济南专卖店联合当地三家麦当劳餐厅、济南最大的新华书店、最好玩的卡丁车俱乐部做了一次促销活动。在三天的促销期内,只要在蚂蚁阿诺专卖店消费就有机会得到麦当劳餐厅提供的天使套餐、亲子套餐、合家欢套餐;新华书店提供的免费购书卡;卡丁车俱乐部提供的免费游玩券一张。同时只要你在以上三家任何一家消费就能得到蚂蚁阿诺公司提供的礼品券。

2. 提高蚂蚁阿诺在消费者心目中的地位,凸显品牌的国际性

蚂蚁阿诺公司又精心筹备了中国国际少年儿童博览会、蚂蚁阿诺边民互助公益活动、天使小画家、“奥运精神耀童心”绘画展、申奥夏令营活动支持北京申办2008年奥运会等活动。

(四)媒体策略

为了让家长知道、了解这个国际品牌,了解品牌的发展过程、服饰风格及品牌内涵,从而对这个品牌产生信任、向往到渴望拥有。蚂蚁阿诺前期的广告宣传,主要针对服装的高品位、优质面料、多款式做文章,慢慢的让更多的人知道、了解这个国际品牌,最终以让自己的孩子拥有这个品牌为荣耀。

蚂蚁阿诺最初的广告媒介主要是采取报纸、杂志与电台相结合的方式,运用详细、理性而富有诱惑力的文字向人们介绍这个品牌。主要以地方性的报纸和电台为主,发布蚂蚁阿诺专卖店开业的消息,同时详细介绍蚂蚁阿诺童装的面料、款式以及所赋有的品牌价值。由于童装的实际购买者是家长,所以充分利用地方性的生活报以及儿童教育报,学习报等,多方面介绍这个品牌。同时为了强调蚂蚁阿诺品牌的国际性,在时尚购物等全国性的杂志上发布介绍性的软报道。慢慢的向目标消费者渗透,让家长在不知不觉中接受和喜欢蚂蚁阿诺。

(五)装修设计

店面装修设计风格是产品风格的外在表现,在专卖店的装修设计上,蚂蚁阿诺充分考虑了消费者的特点:专卖店的大面积形象墙上快乐调皮的小蚂蚁 ANO

向顾客展示了知名儿童服装品牌的独特风采,吸引儿童消费者的“眼球”;配以黑色天花板,以凸显国际知名品牌的大家风范;由于顾客是4～12岁的儿童,所以家具的高度要依据目标顾客的身高设计;灯光的设计,没有追求灯的排列方式或造型的独特,而是利用在有产品的地方就有充足的光线,没有产品的地方就不给灯光的方式,形成光线的疏密与变化,使得卖场空间的层次更加多样化;在色彩的运用上,由于多色彩、高亮度对儿童的视觉吸引力最大,在设计中,大胆采用了红、黄、蓝、绿等几种强烈色彩。

(六)实行特许经营

为了能在全国范围内迅速扩大知名度,提高市场占有率,蚂蚁阿诺采取了特许经营的方式。统一的店面设计,统一的品牌,统一的广告宣传,使消费者无论在哪儿都能感觉到蚂蚁阿诺产品的优质。

为了使加盟的专卖店能够完全达到总部的理想目标,蚂蚁阿诺总部在接到加盟申请后,将对加盟商所在区域进行十分严格、周密的专卖店商圈选址调查、目标消费群体调查等,正式加盟后总部提供全套的VI、CI系统、装修设计效果图、平面施工图,专卖店日常管理督导手册、运营手册、加盟商操作手册等,从而达到品牌在全国范围内的统一形象的目的。并且总部还赠送全套的POS系统、广告宣传促销品,支持开店广告,根据当地的实际情况设计实用有效的营销方案等。总部还会定期派出代表从财务、行政、销售、库存管理、顾客服务等方面实行全方位的指导。

分析讨论题:

1. 童装消费者具有哪些特征?
2. 影响消费者购买童装的主要因素有哪些?
3. 年龄、价格、品牌等因素是如何影响儿童的购买行为的?
4. 蚂蚁阿诺为何开拓童装市场,其根据是什么?
5. 蚂蚁阿诺品牌是如何体现消费者的个性和心理的?
6. 专卖店的装修设计是如何影响消费者的购买决策的?

资料来源:

1. 中国童装市场有广阔的品牌发展空间.风格在线
2. 彭建真.需要了解才能接近——“蚂蚁阿诺”儿童用品经营案例.中国经营报,2001-11-06
3. 亚牛.关注儿童消费,深圳儿童人均“年入”1 500元.南方都市报
4. 五大消费先导城市儿童消费调查.美兰德信息公司

(案例编写:汤定娜、胡勇军)

8–4 “白加黑”的成功之道

感冒是最常见的呼吸道疾病，发病时头痛发热，咳嗽，四肢酸痛，白天没精打采，晚上又不能很好休息，严重影响人们的生活和工作学习。市场上的各种抗感冒药，虽早已有之，疗效却都难以突出，而且，同类药品甚多，层出不穷，市场已呈高度同质化状态。中、西成药虽能缓解部分症状，但由于其中所含的抗组织胺药会使患者发生头晕、嗜睡、乏力等副作用，使人们期待着抗感冒药来一场革命，寻找到一条治疗感冒的新途径。特别是经历了 2000年 11月发生的“PPA”事件后，谁能引领感冒药市场风流，被众多业内外人士所关注。经过一年多的角逐，感冒药市场重新洗牌，新的主流品牌格局已经形成。央视市场研究股份公司(CTR)于 2001年 11月份在全国进行的一项“中国感冒药市场研究”的大型调查显示：“白加黑”、“感康”、“新康泰克”、“泰诺”、“百服宁”等品牌在消费者中的知名度居前列。

“白加黑”是盖天力制药厂生产的感冒药，于 1995年上市，仅半年销售额就突破了 1.6亿元，分割了全国 15%的感冒药市场。康泰克、三九、丽珠、神奇等等一些强势品牌凭着强大的广告攻势，才各自占领了一块地盘，而盖天力这家实力并不十分雄厚的药厂，竟然在短短半年里就后来者居上，使“白加黑”红遍大江南北，成为感冒药市场的主流品牌，的确不同凡响。

白加黑的成功与它独特的产品创意分不开，具体包括：

1. 黑白分明的药片

“白天吃白片，不瞌睡；晚上吃黑片，睡得香”，是“白加黑”表现的诉求，这一诉求是通过把感冒药分成白片和黑片(感冒药中的镇静剂“扑尔敏”放在黑片中)来实现的。打开“白加黑”的包装，12粒片剂展现眼前，其中白色药片 8粒，黑色药片 4粒，包装精美的外盒上清楚地写着：白天服白片，晚上服黑片，非常好懂易记，而又富有韵味！这一黑片、白片的区分，首先在品牌的外观上与竞争品牌形成很大的差别；其次，黑白分明的药片大大方便了消费者，不言自明地体现出厂家对消费者细致入微的关切。第三，黑白之分充分发挥了产品颜色的心理功能。消费者白天吃白色药片时，看到白色会产生减轻感冒症状的联想；晚上吃黑色药片时，看到黑色会产生安定、沉稳的联想。厂家靠这小小的黑片、白片支撑起了消费者接受的品牌传播支撑点。

2. 日夜分开的给药方法

“白加黑”感冒片，在国内第一次采用白天黑夜服用组方成分不同的制剂，白天服用的白色片剂，由补热息痛等几种药物组成，能迅速消除一切感冒症状，

且绝无嗜睡副作用。服药后可以正常坚持工作和学习;夜晚服用的黑片剂,在日制剂的基础上加入了另一种成分,抗过敏作用更强,能使患者更好地休息。白天、晚上分别用药使白加黑与消费者的生活状态相符合,还给消费者解决感冒疾病与日常生活的矛盾提供了一个良好的方案,达到了引起共鸣和联想的强烈传播效果。CTR的调查中,在问及"您知道哪些品牌是白天不嗜睡的感冒药"时,有近30%的消费者知道"白加黑",远远高于其他品牌,这一特性受到上班族和城市白领人士的普遍青睐。

"白加黑"的创意给人们留下了深刻印象,极大地提高了这一品牌的文化含量,为名牌效应的发挥打下了良好的基础。

分析讨论题:

1. 试分析感冒药市场消费者行为的特点。

2. 对于"白加黑"的产品颜色效应,你是如何评价的?

3. 如果你是"白加黑"的老总,你将如何巩固白加黑的已有市场?如何进一步开拓市场?

资料来源:

1. 白加黑,从名牌摇篮中走来.中华企管网,2002-07-21

2. 应维华.浅谈OTC药品广告策略.销售与市场,2003(3)

(案例编写:汤定娜、代敏)

8-5 新康泰克卷土重来

中美天津史克制药有限公司隶属于全球最大、历史最悠久的医疗保健企业之一——葛兰素史克集团(Glaxo Smith Kline),葛兰素史克为全球用户提供着1 100多种品牌的产品(包括OTC产品和消费产品)及服务,服务网络遍布140多个国家。

1987年,中美史克成立于天津,投资额近2 000万美元,拥有国际先进水平的制药设备和监测设备,同时拥有世界先进的缓释胶囊及青霉素裂解等多项工艺技术,为赢得中国医药市场、特别是非处方药市场的领导地位奠定了雄厚的基础。公司旗下拥有众多知名品牌产品,如康泰克(已改为新康泰克)、芬必得、必理通、泰为美、肠虫清、百多邦等,并持续不断地向社会开发推荐新药品。其中康泰克曾经稳坐感冒药市场头把交椅,市场份额占到40%。经过十多年的努力,中美史克已经拥有一支庞大而专业的销售团队,营销服务网络遍及全中国。领

导中国OTC市场,备受推崇。在过去的11年间,康泰克的销量达到了51亿粒,占据感冒药OTC(非处方药市场)市场份额的40%,1999年的销售额更达到7亿元。

一、康泰克PPA事件

2000年11月16日,国家药品监督和管理局发布了一则《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺的药品制剂的通知》,宣布暂停销售含有PPA(苯丙醇胺)的15种药品,而史克公司的两个主打产品康泰克(复方盐酸苯丙醇胺缓释胶囊)和康得(复方氨酚美沙芬片)正含有这种成分(仅名PPA),它们的名字赫然在列。康泰克一下子吸引了公众的眼球,而最受消费者和媒体关注的焦点则是康泰克的生产制造商史克公司。

一般来说,被用在康泰克和其他一些感冒药中的PPA,有收缩血管的作用,可以缓解鼻塞、流鼻涕等感冒症状,同时因为它有抑制食欲的功效,也被广泛地用作减肥药的成分。美国耶鲁大学的一个医学研究小组经过研究发现:过量服用PPA会使患者血压升高、肾功能衰竭、心律紊乱,严重的可能导致因中风、心脏病而丧生。因此负责该项研究的霍尔维兹向FDA(美国药品和食品管理局)提出了禁止使用PPA的建议。中国政府出于谨慎的考虑,于11月16日,发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺的药品制剂的通知》。当时,一并暂停销售的总共有15种药品,而康泰克由于声誉非常好,品牌形象在消费者心中比较高,所以在突发事件中也就几乎成了PPA的代名词。

二、难以消除的心理阴影

PPA事件给康泰克品牌蒙上了重重的阴影,不可避免地要影响到随后推出的新康泰克的发展。新康泰克有一些基本购买者,如有部分人对PPA事件根本一无所知。即使在PPA事件后,康泰克退出市场期间,仍有一些人坚持购买。这部分人大都是一些文化水平不是很高,对新闻时事关注不多的人,显然他们最可能是新康泰克的购买者。还有些人尽管知道康泰克的PPA事件,但对其认识不足,重新接受新康泰克的可能性也比较大。但毕竟有相当多的人曾经经常购买康泰克,是康泰克品牌的忠诚者,在获知PPA的危害后十分震惊,觉得偌大的品牌也会出现这种问题,而自己过去却一直使用该产品。这种深刻的内心体验,必然会深深地根植于头脑里,成为他们接受新康泰克的心理障碍,而这部分人却是新康泰克必须尽一切办法所要赢得的。通过PPA事件,有些人对康泰克及中美史克乃至其他西药,都有一种不信任、不安全感,这些负面影响短期内是不可消除的。

还有一个不利的方面就是,在康泰克撤离市场的一年中,原有的消费者都有

机会去试用或使用其他品牌的产品,他们通过自己的体验会做出更为理智的比较,这在很大程度上会降低对品牌的忠诚度。其中一些人会因此建立了新的用药习惯,进而成为其他品牌的忠诚者。不可否认,患者治疗过程中是存在一定程度心理作用因素的,广告宣传也是造成这种心理作用的重要因素。当消费连续性中断时,这种心理反应模式也将弱化,同时对新的广告刺激不再敏感。

三、危机管理的奠基作用

如何处理好企业与经销商的关系、企业与内部职工的关系以及和消费者的关系呢?如何改变消费者对史克的态度,重新树立消费者对康泰克以及史克的市场信心呢?史克紧扣处理大股东、消费者、经销商、企业员工这四者关系,才顺利地度过了危机,为新康泰克的复出奠定了坚实的基础。

(一)消费者永远是企业的命脉和源泉。在安抚消费者方面,自 11月 16日接到国家药监局通知起,史克公司就全面暂停向销售渠道提供上述两种含有 PPA药品制剂。史克公司迅速招回全国各地的 50多名销售经理,给他们每人《给医院的信》、《给消费者的信》各一份,细心而真诚地做好消费者的工作;公司专门培训了数十名专职接线员,负责接听来自客户、消费者的问讯电话,做出准确专业的回答以打消其疑虑。11月 21日,15条消费者热线全面开通。同时,公司还积极争取新闻媒体的同情和支持,利用媒体的力量引导消费者。20日,中美史克公司在北京召开了新闻媒介恳谈会,做出"不停投资"和"无论怎样,维护广大群众的健康是中美史克公司自始至终坚持的原则,将在国家药品监督部门得出关于 PPA的研究论证结果后为广大消费者提供一个满意的解决办法"的立场、态度和决心。正是因为这些具体的措施,才使康泰克良好的品牌形象得以保存下来。在 2001年 9月份,史克公司推出的新型感冒药基本上沿用康泰克的名称和包装风格。

(二)史克在关键时刻以自身的损失换来了经销商的忠诚。史克公司明确允诺,所有的经销商没有返款的不用再返款,已经返款以 100%的比例退款。

(三)为了让员工能和公司共同努力一起渡过难关,史克公司没有因为康泰克和康得的停产而裁掉一名员工。史克开诚布公地告诉员工公司出了什么问题,公司打算怎么解决,员工在公司面临困难的时候可以扮演什么角色?史克领导层之所以这样做是因为他们认为自己不会在 PPA事件中陷得太久,并且坚信熟练的技术工人在日后创造的经济效益高于企业现在留用他们所承受的损失;另一方面,史克公司的产品除康泰克和康得以外,还有芬必得、泰胃美、肠虫清,为了保证这些产品生产的正常进行,史克公司必须竭尽全力稳定人心。这样做的经济效益无从考量,但却因此把员工和企业牢牢地绑在了一起,史克的一名员工这样说:"我们和企业经历了风风雨雨,荣辱与共,在公司遭到挫折的时候离

开没有道理。”

(四)史克能否顺利渡过难关,面临的最大的困难还是来自于公司内部。为了说服公司的大股东恢复对公司的信心,继续向公司投资,史克高层把股东请到了生产地点,让他们看到企业的员工都保持着高昂的士气;同时,还从英国和美国的研究总部调来专家论证新的抗感冒新药的可行性。另外做出一套完整的解决方案,让总部知道公司将如何处理这些棘手的问题,需要总部提供什么资源,而这一切都是建立在科学数据之上的。总部在这一番科学论证中,看到了重新获得的商机,同意继续追加投资。股东的信心、充裕的流动资金和良好的商业信誉使得史克在整个过程中并没有出现严重的财务危机。不仅扛住了销毁康泰克所造成的7亿元的直接经济损失,而且还有后续资金进行新药的研发,2001年9月重新上市的新康泰克用PSE(伪麻黄碱)代替了PPA,并且用环保性能更好的水溶媒代替了有机溶媒,而史克为此买进的新缓释技术和配套的生产设备总共花费1.45亿人民币。

四、新康泰克上市营销策略

2000年11月15日,PPA事件对中美史克简直像一场噩梦,康泰克、康得因含有PPA而退出市场,292天后,史克公司投资1.45亿人民币,以PSE代替PPA,研制出不含PPA的新感冒药品——新康泰克。新康泰克以怎样的面孔上市,才能再次在消费者心目中树立良好的形象,增强消费者消费的信心呢?

(一)重新给品牌命名——“新康泰克”

新产品定名为“新康泰克”,是原有“康泰克”品牌的延续和发展。根据市场调研,康泰克品牌在全国享有超过89.6%的认知度,并在“疗效好、起效快、作用时间长”等关键性产品特性上都有超过同类产品的表现。在康泰克退出市场的这段时间,消费者仍然对品牌抱有一定的好感。在2001年全国20个城市的定量调研中,90%的消费者表示“会接受”或“可以考虑接受”康泰克重回市场。正是康泰克品牌在消费者中形成的强大的品牌资产,以及消费者给予品牌的信赖,让史克公司有充足的信心续用“康泰克”品牌。

(二)新的品牌形象——“新康泰克先生”

在市场策略中,品牌的价值是市场营销的核心,而强大持久的品牌所拥有的核心实力,不仅仅是知名度,更重要的是向消费者提供有意义的服务承诺,与消费者建立牢固的心理和情感交流。自1999年起,史克即创造了以康泰克胶囊为原型的“康泰克先生”,作为品牌代言形象的“康泰克先生”活泼可爱,性格亲和,既专业又可信,推出之初即获得消费者喜爱,并成为中国药品广告创意的突破。此次新康泰克上市亦使用了“新康泰克先生”作为代言形象,目的是延续这一有效的广告创意。在“新康泰克先生”广告测试中,重点城市内88%的消费者表示

喜爱这一形象。

(三)始终以消费者为中心

新康泰克上市策划处处以消费者为中心,突出消费者的主体地位,体现出中美史克健康的人文关怀精神。在上市新闻发布会上,作为公关新闻稿的重要部分,公司杨伟强总经理讲话中,通篇满怀对消费者的感激之情。“康泰克曾是史克公司的一个知名品牌,但我要说,创造康泰克品牌的,不只是中美史克,更重要的是广大的消费者。多年来他们不断从品牌的使用体验对产品的疗效进行验证,最终形成了对品牌的信赖和偏爱,这样我们的品牌才有了生命。在康泰克退出市场的‘静默期’,我们发现,许多消费者对康泰克品牌仍抱有一种好感,很多人对不含 PPA的新康泰克的推出持欢迎和鼓励的态度。正是消费者给予我们品牌的信任和信心,激励着我们投注每一份力量来创造更好的产品去回报他们,因为我们深知,消费者对品牌的信心,才是我们赢取市场竞争,重回市场领导地位的最大支持。”其广告宣传也以熟悉的康泰克广告语与消费者相维系,深含情感关怀。

(四)广告宣传始终不离核心定位

广告必须建立品牌独特的市场定位,为消费者提供他们最为关心的消费利益。多年来康泰克的品牌口号‘早一粒、晚一粒,远离感冒困扰’,就有效地传达了对消费者的利益承诺,成为家喻户晓的广告语。新康泰克继承了这一广告的核心定位,以‘新康泰克,12小时缓解感冒症状’唤起消费者的品牌回忆,维系好康泰克这一品牌的忠诚顾客,但 PPA阴影犹在,广告宣传必须消除顾客的疑虑和恐惧心理。在新康泰克上市之初,上市广告着力向消费者提供他们所关注的信息,例如“不含 PPA”,国家对产品的验证认可,并发展了新康泰克先生用放大镜仔细检查产品包装的广告创意,以提高产品可信度。同时广告还在继承新康泰克有‘快速起效’、‘药力长达 12小时’这两大优点的基础上,突出 PSE使药力释放更加精确、药效更加稳定。

(五)新品上市强调企业文化

品牌的信誉,很大部分源于对企业的信任。企业文化、实力、形象,对维系消费者好感和信心非常重要,也是产品品牌资产的重要部分。2000年 12月 27日,史克与葛兰素威康合并成为葛兰素史克公司(GSK),成为世界上最大的制药企业集团。GSK的市场价值为 1 890亿美元,在全球范围内的 41个国家拥有108家生产厂,产品供应 140个国家,销售额达到 275亿美元,全球共计 100 000名员工。通过融合前身各自强有力的技术和资源,葛兰素史克在抗感染、中枢神经系统、呼吸系统和胃肠代谢系统四个医药领域处于领导地位。葛兰素史克公司在多个相关领域为中美史克提供了强有力的支持。合并后 GSK的实力、行业地位、研发能力,无疑让消费者对新康泰克疑虑顿消。新康泰克上市,GSK副总

裁亲临新闻发布会发表演说，这些内容通过媒介渠道广为宣传，成为新康泰克迅速推广的巨大动力。

另外，中美史克还大打企业精神牌，宣传其“以变应变，迎接挑战”的企业哲学，宣传优秀的企业文化和企业形象烘托新康泰克上市。在康泰克退出市场的292天里，中美史克独立承担了约六个亿的直接经济损失，却没有为此让一个工人下岗，“因为我们考虑到员工们的家庭，考虑到他们作为熟练技术工人对企业的价值。对人的关注换来的是员工们高昂的工作热情”。在上市前动员会上员工们一起手拉手合唱一曲《团结就是力量》，许多人都激动得流下眼泪。这段企业故事通过电视、报纸、POP手册广为传播，使得新康泰克上市增添了人文精神和情感内容，更具亲和力。

（六）媒介造势，环环相扣

新产品上市，媒介的作用不可低估，而媒介造势一般有两种方法，一是广告，二是公关新闻。新康泰克上市动用电视、报纸、户外、POP等几乎所有广告媒介，从全国性媒介到区域性媒介，到终端广告，层层深入，以达最大信息到达率。在安徽省，即向药监局申请了21种广告，集中火力在8月底9月初推出。在公关宣传上，据笔者在网上不完全统计，自2001年8月10日至10月9日，新康泰克上市的报纸报道全国近300篇，前后三个报道高潮，一是2001年8月中下旬的中美史克将有新品上市，感冒药市场争夺激烈的炒作；二是2001年9月4日后新康泰克卷土重来，正式上市的聚焦；三是9月20日以来新康泰克销售看好的报道。以第二阶段的新闻最多，且集中于经济类、医药健康类、晚报类媒介，共约200篇。在品牌众多的感冒药市场，正是倚其声势浩大的媒介造势，使新康泰克借传媒之力，强势上市，成为市场焦点。

新康泰克从2001年9月上市以来，挟凌厉的攻势迅速收复失地，而且战果辉煌。据SDA南方医药经济研究所药品零售市场研究部的统计数据，到2002年2月份，新康泰克在全国零售市场的销售额排序已由去年10月份的第76位上升到第45位，在感冒药中位居第5名。

分析讨论题：

1. 消费者对康泰克的品牌印象是什么？
2. 康泰克事件给消费者、经销商以及公司内部带来了哪些负面影响？
3. 消费者的态度对史克的营销策略有什么影响？
4. 新康泰克的上市考虑了消费者的哪些因素？
5. 新康泰克是如何转变消费者的态度的？
6. 你认为新康泰克能否获得以前的市场地位？为什么？
7. 如果你是新康泰克的营销经理，你认为下一步营销策略是什么？

资料来源：

1. 张玉波.康泰克:在 PPA风波中跳舞——中美史克危机公关述评.中国营销传播网
2. 樽粮.康泰克看起来很美.赢周刊,2002(12)
3. 曾文琼.康泰克:我回来了.北京青年报,2002- 09
4. 谢丹.康泰克事件与危机管理.南风窗,2001(11)

(案例编写:汤定娜、胡勇军)

第九章　竞争者行为分析

本章提示：在一个竞争激烈的环境中从事营销活动，对市场竞争状况和竞争者行为进行分析是营销人员的一项重要工作。在对竞争行为进行分析时，企业首先要对所在的行业的市场结构进行分析，判断所属的市场结构类型，根据行业集中度对竞争激烈程度进行总体评估。然后，找出自己最直接的竞争对手（战略集团），对其进行分类，并对不同的竞争者的行为、性质、特点进行分析，最后针对竞争环境和变化趋势采取相应的营销竞争战略。本章选取了三个案例，案例一分析了中外葡萄酒企业在各方面展开竞争的状况；案例二剖析了胶卷行业的集中度、产业结构、竞争行为等问题；案例三讨论了面临强大的竞争对手时小公司应如何采取相应的竞争策略。

9-1　葡萄酒的中洋对垒

摘要：中国加入世贸组织后，意大利、法国、德国等国葡萄酒企业再一次大规模向中国发起进攻。他们总结1998年在中国发起进攻失败的教训后，在营销上采取了一系列针对性竞争策略，如强化渠道建设、加强推广等。面对巨大威胁，中国葡萄酒企业也采取了针锋相对的应对策略，如品牌策略、价格策略等。

关键词：葡萄酒、中洋对垒

一、行业背景

在中国加入WTO之前，历史悠久的国外葡萄酒在中国市场上处于劣势地位。中国加入WTO后，不甘受挫的洋葡萄酒又开始对中国市场发起攻击。意大利五大葡萄产区所有企业参加了2001年1月的中国国际农业博览会。2002年法国葡萄酒商在家乐福超市举行了长达一个月的葡萄酒促销活动。“盖世峰”、“嘉露”等洋酒在报纸等媒体上进行了大规模的宣传活动。年产量达80万吨的世界最大葡萄酒厂——美国加州太平洋葡萄酒集团已在北京、江西、云南、河南、山西、陕西、江苏、新疆、福建等省的50多个省、市、自治区建起了“中国经销商网络”。法国最大、世界葡萄酒销量排名第二的卡斯特集团与张裕集团在北京签署了战略合作协议。

二、洋酒策略

在1998年的葡萄酒“中洋对垒”中失败后的洋葡萄酒总结了上次的失败教训,开始制订针对性的竞争策略。

(一)渠道策略

洋葡萄酒在渠道策略上采取了一系列措施:

1. 代理商的选择和淘汰

借鉴“王朝”模式实行了信誉保证金制度,要求代理商根据自己的销售情况,向品牌出让方交纳10万~100万元不等的保证金。通过实施这一制度,淘汰了一批无实力、无信誉的经销商。选择有实力、善经营、讲信誉的代理商。另外,洋葡萄酒还通过信誉保证金筹码,约束代理商严格执行厂方的价格政策,避免渠道价格战,要求各级经销商必须顺价销售,对违约者将以保证金进行处罚,并明确宣布取消年终返利等。

2. 零售商的选择与管理

把大卖场作为葡萄酒销售的主要渠道,并通过它扩大品牌影响。通过连锁超市维护品牌形象。通过品酒室锁定“贵”客,培养忠诚度。在零售店,进行售点陈列展示,举行各种营业推广活动,收集顾客信息、建立顾客资料库。

(二)价格策略

从价格上来看,洋葡萄酒总体上采取了低价策略,以国际标准750ml干红为例,每瓶售价降到了20~100多元,基本接近我国中档葡萄酒价格。其中,价位在20多元的有法国“金百利红酒”(27.9元)、法国“马瑞颂干红”(27.9元),50多元的有美国“野葡树”(52元);售价高于160元的有意大利“安东尼干红”(169.9元)、法国“教皇奥拉图庄园红酒”(190元)。大多数的洋葡萄酒售价低于100元。

(三)产品策略

洋葡萄酒开始走产品本土化的道路,提供适应中国消费者口味的葡萄酒。以销售马爹利、芝华士等全球洋酒品牌而知名的全球500强企业之一的施格兰公司在中国市场上推出了为中国都市时尚一族酿造的一款新酒,作为该公司适应中国加入世贸组织后市场态势的试探性动作。

在产品质量上开始重建信誉。有些知名的洋葡萄酒曾经在产品酒供不应求时,委托一些小酒厂进行贴牌加工,加上质量管理方面的大意,素以工艺考究,质量精湛自称的洋葡萄酒屡屡被曝光,其中在2001年由杭州市质量技术监督局对葡萄酒抽检的21种不合格产品中、洋酒竟然占了17席。为此,洋酒企业在质量上重塑“诚信的形象”,通过各种形式来指导消费者甄别优劣,适当的时候,还推出欧洲葡萄酒之旅,请中国消费者亲自参与制作;同时还尝试建立“举报有奖”

基金机制，从根本上重建产品质量信誉。

三、国酒应对

虽然，国产葡萄酒在短期内具有天时、地利和人和的优势，但是，中国加入WTO后，存在巨大潜力的中国葡萄酒市场必然成为意大利、西班牙、法国等传统葡萄酒强国的目标市场。国产葡萄酒面临许多问题和挑战。在中国市场上，目前最受消费者青睐的是价格低廉的葡萄酒产品，随着关税的降低，国酒与洋酒相比将没有太大价格优势。除了价格外，国产葡萄酒的质量和品牌远不能与国外葡萄酒相比。对此，有关人士提出了一系列应对策略。

(一) 品牌策略

在中国市场上，企业之间的竞争开始由价格竞争转向产品技术、服务和品牌之间的竞争。品牌要素可以分为功能要素和象征要素。葡萄酒属于享受型产品，功能只是产品的最基本的组成部分，而品牌的象征性在消费者购买行为中占据重要位置。人们购买葡萄酒，在一定程度上是购买一种品位、一种生活方式。因此，面对具有悠久历史文化、具有丰富内涵的洋品牌，国产葡萄酒，应该在品牌塑造上下工夫，不仅要强化品牌质量，向消费者提供适宜口味的葡萄酒，而且还要强化品牌的文化、价值感等提高品牌的品位，在情感上吸引消费者。

(二) 构造完整的产品线全面覆盖市场

对洋葡萄酒的进攻，国产葡萄酒应该进行产品线扩张，填补产品项目，形成完整的产品线。虽然主流市场的消费者的购买能力集中在 20元至 60元之间的中低档葡萄酒，但是高端市场的消费者也不能忽视。国内知名企业应该在占据主流市场的情况下，开旗舰产品，向高端市场扩展，以对洋葡萄酒进行全面遏制。

张裕公司率先迈出了这一步，首期投资 500万美元兴建了我国第一家葡萄酒庄园。这不仅使葡萄酒进入更高档次，也形成了一种世界共识的庄园文化。经过了对甜型葡萄酒的“疏远”，成熟的中国消费者的眼光开始转向干型酒。据一项在北京及南方重点城市的调查显示，目前的葡萄酒消费已趋于多元化，市场细分明显，而在这当中，中高档酒占据可观比例。于是，布局高端市场成为国内葡萄酒领先品牌的共同选择。而酒庄酒无疑是进入高端市场的必经之路。中国虽已加入 WTO，但国外葡萄酒的顶级品牌——严格意义上的庄园酒并未真正进入中国，然而那只是早晚的事情，留给中国本土品牌的时间不多了，抢滩庄园酒市场，无论是从战略上还是从未来的市场预期上，都意义重大。

(三) 进行有差异的规模扩展

葡萄酒是一种享受型产品，需求具有个性化和多元化等特点。对企业来讲，应根据需求向市场提供不同特色的产品，满足不同的消费群体，通过差异化进行规模扩张，提高竞争力。张裕庄园酒要做的，是通过不懈的追求，形成被国际市

场认同的个性和特色，生产出可以代表中国国家葡萄酒水平的葡萄酒。张裕的目标是：像法国的葡萄酒品牌一样，为消费者提供若干种风格不同、档次不同的产品，为消费者提供更多的选择可能性。张裕所要的规模，是建立在特色上的规模、经济上的规模。

分析讨论题：

1. 葡萄酒行业的行业集中度和市场结构如何？

2. 国产葡萄酒和洋葡萄酒相比竞争优势在哪里？如何维持和强化这种竞争优势？

资料来源：

蒋默脉．看谁能把谁灌倒．中国经营报，2002－12－02

（案例编写：宁昌会）

9－2 胶卷市场上的竞争

中国市场最大的三家影像巨头是黄色柯达、绿色富士和红色乐凯。在中国市场，柯达一直与富士有着默契，以“短期贴资金、长期占市场”为目的低价销售产品。在美国本土，柯达胶卷零售价每个5美元，富士同价，国际批发价则是柯达3美元，富士同价，而在中国，1994年以来柯达的到岸价仅1.3美元。在海外的低价扩张使柯达背负14亿美元债务，再加上美元坚挺，柯达利润一度减少25%，股价曾从1998年的80美元／股跌至60美元／股。尽管如此，柯达首席执行官费希尔1999年坚持宣布，今后两年再裁减美国员工1.66万人，节省费用10亿美元，以维持中国市场的低价竞争格局。

乐凯1999年上半年主导产品彩色胶卷的市场占有率达25%，销售量比1998年同期增长26%，彩色相纸则实现了30%的市场占有率，销售量比1998年同期增长150%。

乐凯的竞争目标是在国内市场与富士、柯达“三分天下”。“九五”期间市场占有率提高10个百分点，彩卷生产能力达到1亿卷，相纸生产能力达5 000万平方米，出口比例40%。

然而，美国柯达公司中国本土化的进程快得已是惊人：柯达（无锡）公司影像冲印套药厂于1998年11月12日破土动工，柯达（厦门）公司海沧新厂首期工程于1999年11月11日竣工投产，分装多种民用及专业胶卷和相纸、柯达（汕头）公司目前已生产出世界一流水平的医用X光片。去年柯达公司内部对产品

质量进行检测评比，在全世界的8家柯达生产厂中，厦门公司的彩色胶片名列第一，汕头公司的X光片名列第二。

显而易见，随着合资协议的迅速落实，柯达"战车"隆隆开动，柯达、富士与乐凯在中国市场上的格局将发生根本改变。乐凯守护份额的最大王牌——其主要产品彩色胶卷的批发价为9元人民币，零售价仅为14元的价格优势正在失去。

"98协议"被费希尔称为"破天荒的"，那实际追加到12亿美元对华投资是在柯达背负十几亿长短期债务情况下做出的。柯达可谓花了"血本"，自然是志在必得。联想这两年柯达的市场攻势，一浪高过一浪。从"阳光之旅"、"快速真色彩"、"满意百分百"，直到"9万9做老板"。新千年新世纪柯达攻势除了惯有的狼群似的气势外。更有了些狐狸般狡猾的"新意"。

1. 奇袭柯达

在美国胶卷市场，长期激烈的竞争形成一种由柯达占主导地位，富士次之的双寡头垄断格局。双方保持着一种默契互利关系的同时，享受这一成熟市场所带来的丰厚利润。通常，富士的定价总略低于柯达。但在1996年春季，富士突然借口其五大分销商之一的Costco公司转向经营柯达产品而导致了约250万卷的胶卷库存，将产品的零售价猛降25%。同时给予其分销商极其优惠的折扣，打破了平衡。当美国消费者发现无论质量、品种都与柯达不相上下的富士胶卷拥有着更为低廉的价格时，其中对价格较为敏感的消费者转而选择了富士。结果，1996年富士在美国市场上的占有率从1995年度的10%升至16%，而柯达的市场占有率前所未有地从80%以上滑落至70%以下。1997年，富士发动了新一轮更强大的价格攻势，将其与柯达同等规格与质量产品的价格降至柯达的50%至70%。这使得柯达在美国的市场占有率进一步下滑，营业额较1996年同期下降31%。富士公司日益鼓胀的钱袋使它轻松收购了沃尔玛(Wal-Mart)公司下属的六间批发性的大型冲洗店，此举打开了15%的美国相纸市场。当美国商务部针对其在美国市场上倾销商品的指控进行全面调查时，富士公司运用适度提价策略，成功规避了即将实施的惩罚。

一位在富士美国分公司工作了近30年的元老回忆，如果说洛杉矶奥运会之前，富士还是跑龙套的小角色，那么此后，它已慢慢成长为足以与柯达一争高下的巨人。1997年柯达的全球份额为40%，富士为35%，现在已平分秋色。

2. 桑梓受挫的富士

在桑梓受创的柯达却在远东展示了美国人独到的眼光。在中国市场的竞争中，日本富士因先行一步曾一度占据了中国感光材料48%的市场份额。但因1998年敢斥巨资求得与中国政府的协议，柯达拿到了中国市场的优惠券——今后三年感光材料这一领域将不再允许其他外资进入。这在某种程度上为柯达在

中国市场上的垄断提供了保障,加之生产、销售及人才的本土化使柯达产品有了大幅降价的可能,极大地提高了竞争力,同时,柯达成功规避了中国海关对胶卷所征收的高达 40%的关税。据海外媒体《经济学家》报导,柯达与富士都通过香港的一些公司向中国内地销售胶卷,这些香港公司为逃避关税向中国境内走私。1998年协议终使柯达能长期保有中国这一高速成长的市场而无需再用见不得阳光的方法。果然,中国政府自 1998年 7月开始对走私、贩私进行严打。柯达在庆幸之余,更乐得隔岸观火,让政府来清理对手。就在这一年,柯达通过“阳光之旅”超越富士成为中国感光市场的大哥大(市场占有率从 1996年的老二的 35.9%变成 1998年老大 39.9%,富士从 1996年的第一的 37.9%变成第二的 26.9%)。

分析讨论题:

1. 胶卷行业的行业集中度和市场结构如何?
2. 乐凯的市场地位如何?竞争对手是谁?它应采取什么竞争策略?
3. 对胶卷行业的顾客价值进行分析。

资料来源:

陈阳.竞争博弈.中国经济出版社,2001.246~250

(案例编写:宁昌会)

9-3 移动网络鏖战中的小公司

欧洲是无线因特网的巨大市场。但过去并不是一直这样。当第一批 IP电话投放欧洲市场时,Sonera——这家在芬兰之外几乎不为人知的电话公司甚至不能够发行足够的股票以满足需求。在从法兰克福到伦敦的股票上市路演中,这些芬兰人被当作了无线未来的使者、移动因特网的领先专家而大受欢迎。

在芬兰,诺基亚的故里,Sonera的用户们只需在移动电话上拨一个数字即可以为游乐园的项目付费,而青少年输入并发送短信息像嚼口香糖那样毫不费力。公司执行副总裁贾里·贾阿科拉说:“我们讲述的是移动网络的故事。”

Sonera及其斯堪的纳维亚的同伴们虽然在因特网方面领先了几步。但在斯堪的纳维亚半岛南边的欧洲经济大国中,英国的沃达丰空中通讯公司和德国电信等芬兰公司的庞大对手,正以更壮观的速度呈爆炸式发展。随着兼并战的愈演愈烈,它们看上去更可能成为征服者。

欧洲的移动电话业是世界同行业中最富有的,目前正处于圈地争夺地盘的

阶段。大公司们正忙于将自己的业务做得更大。他们正在留出巨额的资金以备跨国兼并之需,组织融资竞买昂贵的3G许可,他们还在计划让欧洲大陆布满几千个高速传输站。朗讯科技公司无线部欧洲总裁约翰·修斯说:“整个地区将覆盖着一片天线。”

欧洲的各路电信诸侯将他们的未来压在了移动因特网上,一种除在日本之外还没有真正赚钱的技术。如果他们成功了,他们就可能在网络方面超过美国,这种念头在两年前还被认为是痴心妄想。但也有这样一种可能:当欧洲人向新的电话系统投入几十亿美元后,将很可能看着精通网络的美国人游弋而来,掠走移动网中最丰厚的利润,而他们只能袖手旁观。

因特网在欧洲的成功对诺基亚、爱立信,对强大的沃达丰和芯片制造商ST微电子公司而言,就意味着全球的霸主地位。

这些外来者们决意要打破运营商对小小电话显示屏的垄断。显示屏虽小,但却是通往无线网络的主要窗口。这是一片价值连城的“金土地”。因为谁占据了显示屏上的空间,谁就处在绝佳的位置,可以销售服务,可以从电子商务或从欧洲的2亿移动电话设法建立许多专有网络服务的门户网站。

在斯德哥尔摩郊外,微软正与爱立信联手将其微型浏览器捆绑在爱立信的电话上。雅虎正在与西门子携手合作。这些交易很有可能使欧洲的客户在点击之中直接超出了运营商精心营构的花园控制,在网上冲浪搜求更好的产品。

Sonera作为一家小电话公司如何在竞争激烈的市场中取胜呢?Sonera公司发挥技术特长,在日本与NTT DoCoMo共同研究移动网络的应用。在其伦敦办事处,这家公司正在开发一项名叫Zed的网络服务。如果他们走对了路子,那么这个Zed借助它与天气、交通和股票的链接就可成为移动电话中的雅虎。

分析讨论题:

1. 什么是市场补缺战略?
2. 市场补缺具体有哪些战略?

资料来源:

陈阳.竞争博弈.中国经济出版社,2001

(案例编写:宁昌会)

第十章　企业发展战略

本章提示：企业要想长远发展，必定离不开战略。现代企业的市场营销，已经由"策略营销"发展到"战略营销"，通过对企业营销的外部环境和内部条件的分析，制定企业的发展战略，并在此基础上制定出企业的市场营销战略计划，是企业避免营销的盲目性和短期行为，取得营销成功的关键之举。本章案例探讨了多元化发展战略、现有业务调整、企业CI战略、差异化竞争战略、资本运营等战略。本章选取了六个案例，案例一以联想进军手机业务为分析对象，在分析相关行业背景基础上，对其新业务发展战略及多元化进行了优劣势分析；案例二通过对闽江工程局CI策划的分析，对CI战略的具体实施程序等进行了详细的分析与描述；案例三以福田汽车资本运营的成功案例为基础，分析了企业如何进行资本运作以快速发展；案例四从小蓝鲸差异化连锁经营的成功实施，分析了差异化竞争战略与市场渗透战略；案例五从金娃在果冻市场上以社会营销冲出重围，分析了产品开发战略、差异化竞争战略、补缺战略、社会营销战略；案例六以北极绒谋局羽绒服市场的运作出发，分析了技术关系多角化投资发展战略及差异化竞争战略。

10－1　关注联想手机

摘要：目前，中国已成为世界上手机用户最多的国家，移动通信成为我国经济新的增长点和重要的支柱产业。面对如此的大好形势，国内外手机商群起而争之，联想根据自己的战略规划，携手厦华，也挺进手机产业。本案例在对国内手机行业进行分析的基础上，分析了作为国内PC界老大的联想拓展手机业务所具有的品牌、服务、技术等优势以及面对的巨大挑战。

关键词：手机行业、联想、优势、问题

2002年2月，联想宣布与厦华合资进军手机业务领域；6月，联想手机推出第一款产品——G808，这是当时市面上第一款带GPRS CLASS 10及40和弦铃声的国产手机，8月7日，联想手机进行自进入手机领域以来的第一次业绩发布：4至6月共销售手机16万台。这一销售业绩是在两家公司整合过程之中，没有启动大规模市场推广，主力新机型没有上市的情况下取得的。据联想内部

的消息显示，自从开始营业以来，联想手机的销售额保持了每月两位数以上的增长率。联想手机一诞生即成为国产手机业内引人关注的一员。

一、中国手机行业背景

移动通信是我国最具发展活力的产业之一。1987年至2000年的十余年间，我国移动通信用户总数以年均100%的增长速度迅猛发展，现在已进入快速发展期。2001年移动通信的业务收入在所有电信业务收入中位居首列，2001年7月底，更是以1.206亿个手机用户的总数，首次超越一直是全球最大通讯市场的美国，成为世界上手机用户最多的国家。截止到2001年12月底，中国的移动电话用户已经达到1.44亿，且每年正以近6 000万的速度增长，中国移动趁势一举成了全球最大的移动通讯运营商。2002年，移动用户总数为2.066亿户，新增用户达到6 139.4万户。目前我国GSM网的发展规模、移动通信网的增长速度以及移动用户总数都列居世界第一位。这样的发展速度和市场规模已使移动通信成为我国新的经济增长点和重要的支柱产业。

我国移动通信运营业的高速增长，有力地带动了手机产业的发展，特别是在1999年，国务院以国办发［1999］5号文件明确了扶持国内移动通信发展的政策措施，通过近几年的贯彻落实，我国手机产业已掌握了GSM移动通信系统设备技术和手机技术，具备了GSM产品设计、开发生产和技术升级能力，突破了数字移动通信系统的软件和关键配套产品的开发和大生产技术，配套本地化率达到40%。制造业滞后于运营业的发展状况正在改善，初步建立了从整机到配套元器件的手机开发生产工业体系，国产手机的市场占有率实现了零的突破，打破了长期以来三资企业垄断国内市场的一统局面，成为国民经济新的经济增长点，同时带动了相关产业的发展。

二、国产手机发展机会与威胁

（一）潜力巨大　优势凸显

目前，随着国民生活水平的提高，我国居民购买能力已有所提高，同时，信息时代需要人们之间的联系更加及时、方便，再者，随着2002年中国联通CDMA投入大规模商用，联通同时拥有GSM和CDMA两个移动网络，将从高端和低端市场同时与中国移动展开市场竞争。从已往的经验来看，竞争的结果必将向利于用户的方向发展，如资费的优惠、服务的改善等，加上如今手机价位不断下调，这些因素都会极大地促进手机市场的需求。中国目前的手机普及率只有近11%（每百人15部），远低于西欧和美国等发达国家40%的普及率（每百人40至50部），显示这个行业仍有巨大的成长潜力。“用不了半年的时间，中国的手机用户将超过固网电话的用户数。”赛迪顾问高级副总裁马翚在发布中国2002

年第三季度信息市场分析报告时介绍说。未来几年移动用户将继续上升,用户规模有望在 2004年突破 3亿大关,到 2005年,预计移动用户总数将达到 3.8亿。

市场不断的增长,国产手机就有机会取得部分市场,同时对于已经拥有 1.7亿用户的中国手机市场而言,手机消费群体分化,其中自然也会有倾向选择国产手机的群体。

从 1998年开始到 2000年底,国产手机的市场占有率已从零上升为 5%,2001年底为 15%,2002年,市场份额已上升到近 20%。全世界有 10%的手机在中国制造。以 TCL、波导、科健、海尔、厦新等为代表的一大批国内品牌一步步蚕食洋品牌的市场份额已成事实。来自信息产业部经济运行司的万晓松助理调研员认为,国产手机通过这几年的发展得到了极大的提高,2002年上半年,国产手机厂商根据市场发展情况,不断调整发展策略,以高质量、时尚化的产品,以及优质的服务抢占市场份额,在手机生产和销售上取得了可喜的成绩,在与外资手机企业竞争中,进一步显示了自身的优势。2002年销量位于前 10名的品牌中有三个中国品牌(TCL、波导、东方通信),其中 TCL更是紧随摩托罗拉、诺基亚之后登上第三名的宝座。虽然国外品牌手机依然占据了中国市场的较大份额,但其总体份额在逐渐减少,外资手机企业占据行业霸主地位的产业格局开始动摇,中国手机市场开始形成新格局。这一方面是因为国产手机经过 3～4年的摸索,开始寻找到了适合自身发展的方式,多年的“渗透效应”使得用户对国产手机的认可度不断提高。另一方面更是得益于手机的产业价值链逐步开放,手机市场正朝着有利于国产品牌的方向在转化。具体表现在以下几方面:

1. 产业价值链逐步放开

手机市场的游戏规则在悄悄地转变,从模拟手机到数字手机初期,手机的产业特点是行业垄断性强,一家公司几乎要做生产、研发、销售等全部价值链中的所有环节,因此手机的业务在全球市场中也是长期由几家公司垄断。而近几年来手机的价值链环节逐步被分解,有许多的公司仅仅专注于其中的某一两个环节,如生产环节,几家著名的厂商都将其外包给同一家公司加工,而在研发上,各式各样的 Design house如雨后春笋般迅速发展。一些新兴的手机厂商在市场上挑选不同的合作伙伴来完成某一环节的工作,然后由他们组合成具有竞争力的产品推向市场。这样的公司只需在一、两个环节上形成自己的核心竞争力,就可以在市场上集合最优秀的技术,挑战原来的垄断者。因此,国产手机有了与国外手机巨头抗衡的可能性。联想也正是在这样的情况下坚定了它进入手机领域的决心,作为一个 PC领域的强势品牌,联想认为完全可能只做其中的一个链条,并将品牌影响力延伸到手机领域。

2. 中国联通新时空 CDMA的开通对国产手机的政策扶持和促进作用

由于拥有CDMA手机生产牌照的19家企业中，除摩托罗拉是独资公司且是惟一一家外商外，其余都为大陆本土厂商，包括取得GSM生产牌照的11家厂商（波导、科健、中兴、首信、TCL、海尔、东方通信、康佳、南方高科、中电、厦华）。因此，2002年，随着联通CDMA网路的开通，CDMA手机市场将会进一步提升国产品牌的市场份额。

3. 国产手机在价格、质量、服务上已经不逊于洋品牌

有很多国内手机厂家在手机晶片、软体等核心技术上进行了较大的投入，与外国企业在技术上的差距在缩小。尤其重要的是国内手机厂商了解中国消费者的心理和文化背景，正如国美电器公司常务副总经理李俊波先生所说，国内手机厂家更了解中国的国情，手机产品能够符合当地的人文文化，这是它们最大的优势。因而国产手机在满足消费者需求方面更具灵活性。TCL移动通信有限公司销售总部杨小溪副总经理说，目前，中国手机消费态势显现了大众化、个性化、商务化的特征。市场购买力以15%增长，理性化趋向于商务功能，时尚化趋向于小巧。2002年手机销售的主流仍然是时尚与科技，但是时尚已经越来越成为消费者主流，手机消费观点、款式、功能、品质、服务成为消费者关注的焦点。在这一点上国产手机厂商可能做得更好一点，因为它们已经与国外手机厂商之间没有了本质的技术差距，在表现手机的时尚和个性方面，国产手机可能略胜一筹。同时，通过不断的广告宣传和公关活动，国产手机集体突围，国产手机的知名度不断上升，消费群的消费思维定势已经被打破，国产手机产品的质量和信誉不断地得到认可。

4. 渠道的运作起到了相当重要的作用

前几年，国产手机要找有实力的手机渠道，比登天还难，而现在，不少有实力的手机渠道竞相代理国产手机，尤其是在二、三级销售终端，渠道更愿意推销国产手机。渠道青睐国产手机的最根本原因在于近几年国产手机厂商实力的不断增强，国产手机的优势就是能够针对中国国情不断把握市场的变化、及时满足用户的需求。随着我国手机的普及和手机厂商的不断增加，消费者不再是被动地接受厂商提供的产品，在档次、外形、功能等方面有自己不同的需求，比如MP3功能、可更换外壳、铃声等，国产手机厂商在了解用户、满足用户需求方面显然有更多的优势，如国内厂商不断推出的可折叠手机和时尚外形的手机，都很好地迎合了国内用户的需求。目前，洋品牌销售方式采用的是层层代理制，这种体制在当年手机渠道还不十分强大的时候起到了非常突出的作用，但这种体制存在一些问题——近一两年大幅度下降的手机利润，使多层代理之间产生了很大的利益冲突，尤其是终端的销售商，利润很低，经销积极性大受影响；同时由于库存等原因，洋品牌在响应市场变化等方面落后国产品牌。而国产手机普遍采用的省级分销体制，能够有效针对各个区域市场采取强有力的支持，市场推广更加有

效,在价格控制、窜货控制、保护渠道利益上更加简洁有效,大大提高了渠道的满意度。此外,国内厂商在服务方面,更加重视渠道的作用,因而加强了针对经销商的服务工作,定期对各地经销商的维修人员进行维修技能、接待技巧、水平、服务态度等的全面培训和评估,以提高经销商对于售后问题的处理能力和速度。与渠道共同成长的战略,使渠道愿意把更多的资源投入到国产手机的销售中。

(二)竞争激烈 形势严峻

一直以来,全球手机的主要市场按四大区域进行划分:北美、欧洲、中南美以及亚洲。由于欧洲特别是西欧、北美、日本以及韩国手机市场已经或者正在接近饱和状态,因此,东南亚、中南美国家以及刚刚开始抬头的非洲市场被手机厂商们普遍看好,中国市场更是手机巨头们的必争之地。同时,在连续几年的高速增长之后,中国手机市场已经不可避免地显示出增势放缓的趋势,一直被认为是潜力巨大的中国市场,其真正的潜力已经开始受到了有关方面的质疑。

2001年8月,《亚洲华尔街日报》发表文章称,中国的手机市场规模存在很大水分,人们可能错误地估计了这个市场的潜力。显而易见,中国市场上最先富起来的一批人早已拥有了自己的手机,而买不起手机的人最近几年之内也不会有购置计划。虽然目前中国的手机普及率远低于欧美发达国家,但是对于中国市场而言,“饱和”所需要的普及率可能要比那些发达国家低很多。

在国产手机销势看好之时,国产品牌的市场总体渗透率仍然偏低。据有关调查数据表明,拥有国产品牌的比例在北京、上海、天津等大城市平均为6%,洋品牌占了9成多。此外,虽然中国移动电话设备市场的发展飞快,但由于移动电话的研发和生产能力受到一定限制,国内品牌的移动电话还处于起始阶段,这使得某些情况下,无法真正满足市场需求;相比之下,国外品牌的移动电话已具备完整的产品线,可满足市场的整体需求,国产品牌移动电话目前多数只定位于中低档市场,没有完整的产品线,在与国外品牌的竞争中,先天不足。

另据广东现代市场研究有限公司(MIMR)针对性地作的一次调查显示,44%的消费者喜欢“诺基亚”,20%的消费者喜欢“摩托罗拉”,16%的消费者钟情于“三星”;而对于国产品牌,分别只有1%的消费者喜欢TCL、厦新和康佳。至于消费者下次最有可能购买的手机品牌,数据显示,39%的消费者表示会选择“诺基亚”,18%的人会选择“摩托罗拉”,16%的消费者会考虑“三星”,只有1%的消费者会购买TCL品牌的手机。可见,国产手机在首次购买手机的移动新增用户中影响力较大,但在手机二次购买意向方面则明显处于劣势。这说明与洋品牌相比,国产品牌还未能形成强大的品牌影响力,消费者忠诚度偏弱。

越来越多的各路品牌的激烈竞争也使得形势更为严峻。

摩托罗拉在中国手机市场占据着老大的位置,也是惟一一家跻身进CDMA项目中的国外公司。为了巩固势力范围,积极应对中国手机市场出现的新情况。

‘摩托罗拉’利用其品牌优势,开发出多个子品牌,不同的品牌针对不同的人群。同时,不断更新机型,推出新的产品,并快速降低价格淘汰旧机型,从而达到引导市场消费的目的。在产品和价格、广告、服务、渠道等方面,摩托罗拉针对快速变化的市场进行相应的调整,以保证其手机市场的份额。此外,摩托罗拉将继续在华增加投资,在未来 5年内,摩托罗拉在华年产值将达到 100亿美元,在华累计投资总额将达到 100亿美元,未来 5年累计采购金额为 100亿美元,3个百亿计划让人看到摩托罗拉的豪情万丈。除了 CDMA项目,摩托罗拉还和中国移动共同签署了 GPRS业务推广合作备忘录,宣布将联手全力打造中国 GPRS无线通信业务。

全球手机制造业龙头诺基亚也不甘落后,诺基亚表示,2002年该公司在中国的手机销售收入至少增长 20%。该公司希望通过引入新的高端产品,在中国市场赢得份额和提高其手机的平均售价。2001年,在全球市场上,相比摩托罗拉和爱立信出现的首次亏损,诺基亚依然保持着很好的业绩。诺基亚表示,截至 2001年,中国已连续三年成为该公司全球第二大市场,仅次于美国。亚太区域净销售额也由 2000年的 23%的比例提升到 26%。目前,诺基亚已向中国内地八家合资企业投资 23亿美元资金,雇佣员工 5 000人。

还有一个不可忽视的对手就是爱立信,爱立信在全球把手机业务进行压缩和转包,但是惟对中国市场却一直保持积极的心态和投入,在摩托罗拉百亿计划的刺激下,爱立信也推出了数十亿的投资计划。而且爱立信还和世界家电业的巨头索尼联手进行手机业务整合,准备在手机市场再展宏图。

国产品牌的竞争也不容小觑。高端的 TCL,“手机中的战斗机”的波导,农村包围城市的科健等一大批国产生力军,使竞争更趋白热化。面对联想与厦华的联姻,国内厂商必将进行殊死一拼。

另外,还有一个让人后怕的微软。微软认为,手机是未来数字化生活和数字化办公的核心组成部分,围绕手机,可以开发一系列包括电视、视频游戏机以及冰箱等无线互联产品,为此,微软一步步逼向无线互联,并以它那强大的技术和资金实力,不断在这一领域进行扩张。2001年 6月中旬,微软与世界最大的移动电话运营商沃达丰 (Vodafone)宣布结盟,联合推出一系列无线互联服务。从欧洲到亚洲,微软还与韩国三星、日本三菱、英国 Sendo等 4家手机制造商结成战略伙伴关系,共同开发基于“Stinger”平台的手机与掌上电脑功能合一的智能手机。

早些时候,微软公布了最新的 Smartphone 2002手机操作平台,但除了 Sendo Z100外,虽然还没有其他厂商发布搭载 Smp2002操作平台的手机,但微软已正式发布了几款自己设计的 Smartphone的原型机,以期能给制造商提供相关的设计参考。

微软的 SMP的直接对手是目前已被大多数手机厂商所支持的 Symbian OS,而“Symbian”则是以诺基亚为首,联合爱立信、摩托罗拉、索尼、松下与英国 Psion PLC巨头共同投资创建的针对无线互联手持设备的新一代移动系统平台。

三、联想手机优势

1. 战略优势

从某种意义上说,联想进入手机领域不仅是“谋定而后夺”,更是“势在必行”。联想有个业务选择三原则:“有用户需求、有大规模盈利潜力、要与现有业务有‘协同效应’”。从 PC到笔记本电脑、服务器的业务拓展,联想每一次的业务拓展都体现了这样的思路。杨元庆认为联想做手机是不得不布的一个棋子。“手机像 PC一样属于信息终端的产品,而且在未来信息终端产品之间应该都能融合。手机以前是语音处理,现在已经开始和数据处理结合,将来还会有互联互通的需要,这也是联想技术发展战略的需要。我们现在必须布这个点,否则在技术上就不可能发展”。可以看出,联想是把信息化作为一个网络链来看待的,而不是单一的个体。互联互通是总的方向,而这之中的每一个节点都有自己的意义,手机正是联想应对 IT行业和通信行业融合,实现信息终端互联互通战略的重要部署。比之于笔记本电脑和个人数字助理(PDA),手机是目前全球年增长数量最多的移动终端。在全球个人移动数字终端大融合(手机、PDA、笔记本电脑)的趋势中,手机的客户基础就是未来移动终端合一的客户基础。就连微软这样的软件巨头,也在进入手持终端市场,希望在数字应用时代到来之际,在人们的手上建立起另一个帝国。

2001年,联想发布了三年战略规划,其中确定的三条战略路线包括:立足国内市场,所有产品业务将从 PC拓展到多种信息终端接入设备;采用联盟和投资的方式进行业务拓展,积极通过合资、并购等资本运作方式,促使六大业务快速发展;加大研发投入,在无线通信等应用领域作出前瞻性规划。无论是从与厦华成立合资公司,还是在今后生产出的手机中采用德州仪器的芯片技术都是上述三条战略的具体实施,联想手机业务可说是在整体战略路线的指导下扬帆启航。

2000年,联想成立研究室,2001年同西门子签订过关于合作无线技术的协议,同年成立“手持行业同盟”,同盟中有着联想的老朋友 Intel和微软这样的世界顶级公司。2002年手机业务发布会上,与通信业界的巨擘——美国德州仪器(TI)签署了合作协议。战略性的三步,为联想手机打造了自身研发的能力,也找好了未来的合作伙伴,为联想手机奠定了未来技术长期发展的坚实基础。在4月新公司成立后仅两个月,联想就推出了 GPRS手机 G808,其从研发到用户认可的速度,老牌手机厂商恐怕也望尘莫及。

2. 技术优势

当手机越来越像一个无线化、电脑化的信息终端的时候，联想在 PC 及其掌上电脑的技术优势才能发挥得淋漓尽致。随着 2.5G 和 3G 移动通信技术的实现，大量数据的高速传送成为可能，这也逐渐形成电脑技术和手机技术功能互相渗透的产品模式。实现这一模式需要厂商同时兼具 PC 和无线通讯领域的能力。与其他国内单纯的手机厂商不同，联想早已在 PC 和掌上电脑的产品上为现在的手机储备了足够的前沿技术，其范围涵盖了无线信息服务和各种数据传输软件的开发等各方面。前瞻手机技术的未来发展趋势，许多专家认为，手机将融合电话网、因特网、电视网为一体，实现真正的三网合一，并将与家庭、办公室的绝大多数数字电子设备如计算机、电视机、冰箱、微波炉，甚至智能玩具一起构建数字家庭，成为个人随身携带的信息帝国的数字通行证。目前，在国内手机领域，已汇集了一批传统家电厂商、一批有电信背景的厂商和一批传统的电子厂商。但从专家角度而言，无论是老牌通信企业，还是半路出家的知名家电企业，惟独联想全面具备综合能力和发展前景上的优势——它瞄准的未来手机，基本上是将 PC 和掌上电脑的未来高端技术直接切入手机产品上游领域，矛头直指手机的核心研发层面，从芯片和软件上打主意，并着力打造自己的电脑化无线平台。这是传统国产手机商、家电企业致命的“软肋”，也是联想这个 IT 巨头进军手机产业的突破口。对此，刘志军就明确表示，联想手机就是要大打“科技牌”，充分协同其在 PC 上的先发优势，以能为用户提供高品质时尚的产品取胜。联想能随时整合其在 PC 上的技术优势，自然就为自己的手机产品功能的实现奠定了坚实的基础。

3. 渠道优势

联想分销渠道的人员是一支混合兵团，既有多年从事手机分销的业界专家，也有从联想集团过来的销售精英。联想的渠道人员虽然不熟悉手机的运作规律，但在电脑的销售中积累了大量的渠道建设、管理的经验，有良好的市场推广和渠道管理能力。现在公司在全国有二十几个营销中心，并在地市级以上城市建立了初步的维修服务渠道。更重要的是，联想经过多年积累，形成自成一体的市场推广和渠道销售体系，并拥有一支经验丰富的市场推广队伍以及合作伙伴，灵活、务实、创新地利用三方面的渠道资源，搭建满足客户需求和手机业务运作特点的渠道模式。

深得联想分销精髓的手机分销体制，有效针对各个区域市场采取强有力的支持，市场推广更加有效，在价格控制、窜货控制、保护渠道利益上更加简洁有效，大大提高了渠道的满意度。

4. 品牌优势

联想的手机上市即热销，不能不归功于多年来联想 PC 的品牌号召力以及多年来在 IT 市场上形成的良好市场运作能力。2000 年，美国《商业周刊》评选

的全球前 100名最佳科技公司排行榜上,联想集团排名第八,作为内地厂商首次在排行榜中荣登前 10强。美国《财富》杂志评选了“全球十大热门科技股”,联想集团是惟一入选的香港科技股。2001年 9月,联想被评为中国“名牌”。联想强大的品牌优势使得联想在进入手机领域后能较快地占据制高点,其拥有的近千万认同联想品牌的 PC用户,是手机业务发展用户的潜在资源。

5. 服务优势

联想在 PC上形成的服务优势,有口皆碑。联想的电脑,技术人员随时提供技术支持,其服务水平可用星级来衡量。众所周知,在当前的生活中,手机的服务问题,可以说是消费者诟病已久、阻碍手机发展的瓶颈之一。根据《北京青年报》与调查公司的一项调查,手机的服务仍然是用户最不满意的地方之一;针对维修服务的细节如收费、换件等缺少具体条款的问题,59.5%的消费者表示出较强的担心。而联想手机的上市,则为消费者解决了这样一个老大难问题。因为联想 PC的阳光服务已经为联想手机的服务搭建了一个良好的服务基础,为第一次全面解决国产手机的服务问题提供了了契机和可能。例如,在用户追踪式管理方面,为了最大可能地方便全国用户的咨询服务,联想建立了国内最大规模的电话呼叫中心,目前拥有 300条电话线路,350个坐席,500多名咨询工程师,每天可向客户提供 2万人次的电话服务。它建立了有效的用户档案管理机制,能提供有针对性的持续服务。用户在购买联想产品后,即可通过拨打热线或登录网站进行用户注册,从而能够享受到联想的各种个性化服务。如果用户的产品故障需要上门服务,咨询工程师会通过网络查询就近的阳光服务站的工程师和备件的情况,并通过网络安排工程师上门为用户提供维修服务。在整个维修服务过程中,联想通过连通全国 260多个城市、近 600个阳光服务站的信息化系统,实行全程服务监控。今天,如果联想手机用户的产品出现了故障,可以在全国任何地方拨打免费的阳光热线 800-810-8888,系统会通过用户档案库得到其详细信息,并为他寻找精通此类产品的咨询工程师,咨询工程师依据共享的知识库为用户解决问题。同时,系统会记录下用户的咨询信息,以便用户再次来电时,咨询工程师能根据数据库的信息迅速了解用户的产品使用情况,以便迅速找到病根,对症下药。

6. 合作优势

在自主研发的同时为了把握市场时机,快速启动业务,就需要寻找互补性强,容易相互认同的合资伙伴。当前手机的利润主要集中在研发和销售上,生产相对来说利益不是很丰厚。而国产手机在研发领域所取得的技术成果还不能迅速转化成规模生产,要想形成规模生产,就需要国内企业的密切协作。目前的情况是:国内厂商之间很少相互合作和结盟,多是与国外企业站到一起,利用国外厂商的技术来抬高自己的身价。因此国内厂商有限的资源,如技术、销售渠道、

服务网络及生产规模等都是分散的。如果能够将这些宝贵资源集中起来加以运用，就可以把劣势转化为优势，扩大生产的规模，降低采购和销售成本，从而提高利润。

在联想的三年战略发展规划中，开发无线互联产品和服务是战略重点，生产手机是其中必不可缺的一个环节。但是由于联想受制于国家产业政策，没有拿到手机正式生产许可证，并且要进入的是高投入和高风险的手机行业，对于由渠道起家、靠 PC 发展的联想来讲，如果单凭自己在无线领域有限的研发实力，面临的考验将是严峻的。目前厦华拥有一个国家级 GSM 研究中心和能年产 50～100万台手机的生产线，积累了雄厚的技术开发、生产制造的能力。在全国设立了二十几个营销中心，管理 1 000多个经销商，并在地市级以上城市建立了初步的维修服务渠道，已经初步形成了一整套的研发、生产、销售体系，在市场上具有一定的知名度。联想与厦华建立合资公司来发展手机业务，一方面联想可以凭借厦华在手机研发、生产等方面的实力和在销售、维修渠道方面的积累，在一个较高的起点上迅速地进入手机市场，另一方面厦华可以借助联想的综合实力而谋求更长远的发展。双方的优势得以集中，使得业务启动在一个较高的层面。

四、联想手机面临挑战

1. 强敌林立

国内手机市场的竞争已进入白热化状态，从市场销售行情看，科健、波导、TCL、海信等国产手机的销量加在一起，所占市场份额也仅仅只有 15%左右。一个重要的原因就是，国产手机在技术、价格上均无优势可言。从国产手机的技术性能看，厂商均未掌握核心技术，关键零部件——芯片基本上都由国外供应，尤其是尚不具备整机设计和系统集成的能力。从国际巨头的经营策略看，爱立信、飞利浦、摩托罗拉都开始实行转包生产，目的是减少风险，节省成本，以便赚取更大利润，更重要的是解放资源，加强手机的研发设计和售后服务，继续在新一代手机市场上保持优势。联想与科健在合作的道路上擦肩而过，如按大众的说法，很有可能是不成亲反成仇。作为未来的竞争对手，科健在国产手机市场上必然会成为联想的强敌。

2. 规模劣势

国产手机厂商能够以较快的速度准确地掌握国人的消费习惯，推出新款手机的速度快于国外品牌。经过了家电、PC 两大产业磨炼的国产手机厂商，已经把“用速度打击规模”这一战略发挥到淋漓尽致——先把东西造出来，然后迅速地把它卖出去！可见国产手机打的是速度战。随着国际手机巨头对我国市场的逐渐深入，国产手机的规模劣势逐渐凸显，联想也不例外。尽管联想手机有着‘联想’这个强大的品牌做后盾，但多元化的联想对于手机的规模化还有待时

日。手机市场又是一个高投入、高产出的产业，对于一个对此领域不是十分熟悉的新手将面临更大的风险。

3. 厦华手机业务问题

厦华是一家亏损的上市公司，为彩电业激烈的市场竞争所累，多元化发展的手机业务并没有为厦华带来好运。为冲出彩电业的重围，厦华曾把手机业务承包给大股东经营。联想在新成立的合资公司中占有 60% 的股份，无疑占据主动，杨元庆称联想进军手机业务最大的优势是管理优势，联想的合作伙伴厦华电子股份公司总经理郭经理相中的是联想的品牌优势、营销能力、管理经验。更难得的是双方的理念和志向相同，是理想的合作伙伴。那么联想的管理优势能否扭转厦华手机业务的颓势呢？

4. 资源整合问题

在联想的手持设备业务群组中，手机和 PDA 是两个不同的方向，一个进入合资公司，一个留在联想。而现在的趋势是微软出了 Pocket PC 2002、Smart Phone，诺基亚出了 9210，PDA 与手机在加速融合。联想是微软的合作伙伴，对 PDA 业务寄予厚望，对于联想，PDA 是一定要做好的，并且必然会带有通讯功能。而新成立的合资公司也计划开发具有数据功能的新型手机。因此联想的 PDA 与手机业务走到一起，或者说是部分走到一起的日子并不会太遥远。杨元庆在回答记者提问时说：PDA 业务眼下不会进入合资公司，未来将视二者的发展情况而定。但技术的发展留给联想的考虑时间不会太长，要消化这个交叉点，从而进行资源的优化分配组合，是联想在发展手机业务之初就应该规划好的。

5. 技术关

联想虽然在 IT 领域有很强的技术研发优势，并在三年前就已经在公司两级研发体系的基础上建立起了包括联想研究院移动通信实验室、联想无线通讯实验室、工业设计中心以及无线通讯事业部的研发队伍；在北京和上海也有研发团队专注于手机领域，加上原厦华手机的研发实力，在研发环节上可以说后劲十足，优势也会逐步显现。但移动通信领域对于技术的要求将更高，并且对于核心技术的掌握将更加困难。国产手机要想在国内市场半壁江山的基础上再行突破，就要面临核心技术突破这个问题——没有核心技术的国产手机仍然只能在市场的浅层争夺有限的空间。联想希望进入到手机的核心技术领域，因此联想的手机业务启航发布会着重突出了与德州仪器的技术合作。联想已经开发出了自己的手机，并通过了信息产业部的专家评审。但在通讯技术日新月异，手机技术由 2G 向 3G 转化的时刻，联想在技术研发上需要储备更多，投入更多。

6. 市场问题

手机市场与 PC、家电市场毕竟不同，它更适合传统消费类电子产品的销售

渠道,作为 PC业老大的联想在此方面渠道上的优势不是十分明显。从国内家电与 IT厂商相互渗透时日已久,但真正能够既做好家电,又做好 IT的例子尚未出现的事实来看,联想涉足手机业务必须克服 PC与手机市场的不同,熟悉手机市场的游戏规则,这一过程的长短将直接决定联想的成功与否。

国内手机市场的一场血战,联想不可回避。自 2002年 2月份联想宣布手机业务以来,已经有消息说大唐、华为、奥克斯等诸多厂家准备进军手机市场,加之原有的众多品牌,国产手机将迎来战国时代。联想在进入新的领域中是否有更大的施展空间,是否能够成为一个成功者继续联想神话,一切都有待时间来检验。

数据来源:信息产业部

图 10.1 1997—2002年中国移动用户数发展情况(万户)

数据来源:信息产业部

图 10.2 2002年 1—12月中国移动用户发展情况(万户)

数据来源:赛迪顾问

图 10.4 2002年 4月底中国手机市场份额排名

数据来源:中国信息产业部

图 10.5 2002年国产手机市场份额 (%)

分析讨论题:

1. 国产手机目前处于什么发展阶段?联想选择进入手机市场的时机是否合适?

2. 联想是否应该拓展手机这一新业务?其竞争优势何在?其进入手机市场的依据有何欠妥之处?对于联想的多元化,你作何评价?

3. 如果你是联想老总,你如何看待开拓手机业务?若是决定进军手机市场,你将如何与国际国内手机巨头分庭抗礼?

资料来源:

1. 孙传炜.中国手机用户总数逼近固网电话 2亿户.联合早报,2002-10-30

2. 万晓东.2002年中国手机产销情况分析.信息产业部经济体制改革与经济运行司

3. PConline科技新闻组.联想手机凭什么.2002-05-06

4. 毛付俊、张扬.联想做手机:先胖不算胖 后胖才是胖.每周电脑报,2002-

03–07
5. 小刀马.手机业的困境.网易
6. 马岑.联想新军杀入手机市场引领中国军团整体突围.市场报,2002–07–03
7. 孙爱民.进军手机业 联想胜算几何.中国电子报,2002–03–04
8. 阿祥.联想觊觎手机市场的野心.硅谷动力,2002–03–01
9. 孙健.联想PC狂飙.中国经营报,2002–10–28
10. 于姗姗.全球手机销售趋缓 MMS能否救市.北京青年报,2002–09–04
11. 行业调查.手机品牌 谁最受欢迎.市场报,2002–11–18
12. 胡春民.独家报道:手机峰会 国产手机咸鱼翻身.赛迪网–中国电子报,2002–07–17
13. 晓军.让消费者爱上国产手机.山西日报,2002–11–27
14. 中国信息产业部(www.mii.gov.cn).
15. 赛迪网(www.ccidnet.com)

(案例编写:万后芬、陈云云)

10–2 虎跃计划

——闽江工程局(公司)导入CI系统策划

1998年,中国水利水电总公司闽江工程局(公司)(以下简称"闽江局"),为了适应建筑市场竞争和本企业成长发展的需要,拟利用建局40周年的大好时机,导入CI系统,以寻求更多的发展机遇。是年为虎年,故命名"虎跃计划"。

一、闽江局的概况分析

1. 闽江局是具有40年历史的国家一级企业

闽江局始建于1957年7月,原属国家能源部,现隶属中国水利水电总公司,是具有独立法人资格的国有工程施工总承包一级企业。

2. 闽江局历史上已创建了辉煌业绩

40年来,闽江局坚持"科学管理、规范施工、全面履约、质量一流"的方针,建成了一大批国家重点工程和援外重点工程,包括:

(1) 大中型水电站,如沙溪口水电站、水口水电站等。

(2) 国际机场,如厦门国际机场、福州机场等。

(3) 高速公路,如杭甬高速公路等。

⑷ 援外项目,如赤道几内亚毕科莫水电站工程等。

闽江局承建的上述工程管理严、质量好,赢得了中外业主的好评。

3. 闽江局拥有较强的生产能力。

⑴ 闽江工程局技术队伍力量较强。全局在册职工 5 000多人,其中各类专业技术人员 1 552人,占职工总数的 30%,具有高级职称的技术人员 202人,教授级高级工程师 16人,已获得建设部颁发的培训合格证书的项目经理 234名。

⑵ 闽江局拥有较先进的设备。全局拥有先进的大中型机械设备 3 605套(台),原值 1.6亿元,总功率 5.59万千瓦,动力准备率为 11.1千瓦/人,技术准备率为 13 202元/人,在这些机械设备中,从日本与西方国家进口的先进设备约占 70%。

⑶ 闽江局具备较强的施工实力。闽江局具备年生产能力分别为:土石方挖填 300万立方米,混凝土浇筑 120万立方米,金属结构制作 3 000吨,金属结构安装 5 000吨。

⑷ 闽江局拥有先进的科学技术,在实践中取得了一批科技成果。闽江局一贯重视引进国外新设备、新技术,同时注重培养人才、鼓励创新。40年来,取得了碾压混凝土筑坝技术、岩基控制爆破技术、钢筋气压焊、真空负压溜槽技术等 10多项科技成果。

4. 闽江局造就了内涵丰厚的企业文化

闽江局在 40年的发展历程中尽管有过曲折,但始终坚持铸造企业精神形成企业文化。闽江局以“艰苦奋斗、竞争创新”“团结友爱、脚踏实地”为其企业精神,形成了“不畏艰险、严谨务实、奋勇争先”的企业风格。

5. 闽江局新一届领导班子富有创新意识

闽江局 1993年底更新的新班子成员年富力强,接受新事物敏锐,具有开拓创新意识。具体表现在:

⑴ 率先在水利水电行业实行 ISO 9000质量体系认证。

⑵ 率先跨出水利建筑的局限,实行同心多角化经营,承揽国际机场、高速公路等工程。

⑶ 率先冲破疆域国界的限制,对外承揽水电工程。

⑷ 率先树立市场营销观念、重视企业文化建设,导入 CI系统,增强企业在新的历史条件下的竞争实力。

二、闽江局导入 CI系统的背景与程序

(一)闽江局导入 CI系统的缘由

1997年是闽江局创建 40周年庆典,在庆祝闽江局 40周年之际,闽江局领

导和广大职工清醒意识到,闽江局 40年虽然取得了巨大成就,但也遇到过不小的挫折,放眼时代风云,深感到市场竞争已从产品竞争、促销手段竞争,进入到企业形象竞争的境界。总结过去的经验教训,导入 CIS系统,重塑企业全新形象既是形势所迫,又是闽江局更上一层楼之所需。

1. 宏观经济形势的促动

处于由计划经济转向市场经济的经济转型期,且作为较晚步入市场的水利水电行业中的一员,闽江局同样面临着从计划经济接受分配任务到转向市场找活干找饭吃的形势,闽江局要取得先机、赢得市场,必须按市场经济的要求重塑企业形象以适应现代市场竞争的需要。

2. 赢得公众信赖之所需

闽江局在发展过程中曾一度受挫,20世纪 90年代初,由于部分干部的错误,使得闽江局的声誉受损,为了恢复闽江局的名声,提高信任度和美誉度,也必须导入 CIS系统,重塑形象。

3. 开拓新兴业务的需要

闽江局在公众中的形象局限于"闽江"、"水电"。为了实施"立足八闽、面向全国、开拓国际市场"及"一业为主、多角经营"的战略思路,也必须导入 CIS系统,重塑企业形象。

为此,武汉工业大学壮威营销策划所及中南财经大学、湖北社会科学院联合组成的企业 CI系统导入策划组,承担了闽江局 CI系统导入的工作。并由蔡启光副局长代表闽江局与联合策划组签订了导入 CI系统的协议。

(二) 闽江局导入 CI系统的程序

1. 调研造势

1998年 11月,由叶万春教授、万后芬教授及硕士研究生容庆、伍朝晖组成的策划组赴闽江局开展了宣传和调研工作。

(1) 组织联合工作组。由闽江局蔡启光副局长、陆建平主任,联合策划组叶万春教授任组长,组成了闽江局导入 CI联合工作组,负责闽江局 CI战略的策划和实施的组织工作。

(2) 准备工作。联合策划组从 1997年 12月至 1998年 8月对闽江局的有关历史材料进行熟悉研究和分析。这些材料包括《闽江局大事记》,闽江局领导讲话稿,闽江局工程简介,闽江报等。

(3) 利用媒体宣传。闽江报专为闽江局导入 CI系统组织了稿件进行宣传。

(4) 举办 CI系统知识讲座。局领导组织了中层干部 CI知识研讨班,由武汉工业大学叶万春教授进行了企业文化与 CI战略的专题讲座,讲授 CI知识,宣传导入 CI的重要意义。

(5) 组织老中青三代"闽江人"座谈会。通过座谈会全面了解认识、回顾和

展望闽江局的过去、现在和未来,进一步宣传导入 CI的重大意义,以提高认识统一思想。

⑹ 实地考察。对闽江局所属的福州分局和厦门分局进行实地考察,以进一步深入了解闽江局的历史和现状。

⑺ 进行问卷调查。策划组共发放问卷 137份,收回 132份,问卷回收率为 96.35%。通过问卷,进一步对领导干部和职工进行导入 CI的深入宣传。

⑻ 研究分析。问卷收回后,联合工作组多次对材料进行分析研究。

2. 策划

武汉赴闽的联合策划组与闽江局导入 CI工作组多次在榕、汉两地就 CI策划中的下述关键问题进行了磋商和策划:

⑴ 企业定位与市场定位。

⑵ 企业标志、标准色、企业吉祥物。

⑶ 企业精神、经营宗旨、发展战略、企业文化。

⑷ 企业对外的公关行为的举措。

⑸ 企业对内的管理制度和方案等。

3. 设计

武汉赴闽联合策划组根据问卷结果和闽江局实际,按照 CI策划的原则及闽江人的意愿,特聘请武汉工业大学设计研究院的专职设计师魏欣、李万军对闽江局的视觉形象系统进行设计。

4. 贯彻

武汉赴闽联合策划组将策划结果编制成“闽江局 CI系统策划文案”和“CIS手册”,交由闽江局。通过举办各层次的培训班在全体职工中贯彻实施,使 CI系统转化为全体闽江人的行为规范。

5. 配合宣传

导入 CI系统过程中,拟对媒体发布信息,扩大宣传和影响力度。

三、闽江局导入 CI系统的目标及实现条件分析

目　　标

拂去历史的尘垢,再创明日的辉煌

用全新的面貌立于水电建筑市场

以人为本形成高度的凝聚力和向心力

——凭高新科技武装职工,建设一支打硬仗、打巧仗、打苦仗的迎接知识经济时代的现代化的施工队伍。

(一)实现 CI目标的宏观有利条件和机会

1. 我国拥有世界上最大的水电工程市场,闽江局有很大的发展空间

我国拥有极为丰富的水能资源，仅西南地区的金沙江、雅砻江和大渡河三条河流，就拥有可开发的水电资源6 000万千瓦，相当于3个多长江三峡水电站的装机总容量。但是，我国的水能资源开发目前还不到10%，因此，在今后的很长一段时间内，我国是世界上最大的水电工程市场。在这个大市场上，闽江局拥有很大的发展空间。

2. 水力发电是清洁、高效的，水力发电的发展与全球可持续发展战略相适应

水力发电是清洁、高效的，相对于火力发电具有不污染环境、不浪费其他资源的优点，水力资源可以持续、反复地利用。我国在电力开发中发展水力发电是首要选择，这对于促进经济发展和社会的保障具有双重意义。在这个发展中，闽江局是可以大有作为的。

3. 国家政策的调整有利于激活建筑市场，为闽江局的发展扩大了领域

从1998年起，国家一改适度从紧的财政、货币政策，推行扩张性宏观经济政策，采取了在1997—1998年两年内六次降息和增发1 000亿元国债用于发展基础设施建设，为激活国内建筑市场创造了条件，也为闽江局带来了机遇。

4. 建筑市场的多方面启动为闽江局实行"一业为主、多角经营"提供了条件

(1) 农林水利建设市场。1998年的严重洪灾，警醒人们要大力治理大江大河，要重视对水库的加固工程、灌区配套工程、水土保持工程、流域治理工程等农林水利基础设施的建设。这为闽江局提供了施展身手的广阔天地。

(2) 公路交通基础设施建设市场。尽管公路交通基础设施建设投资在全社会投资中的比重从1993年的24.3%提高到1997年的31.2%，但从总体上看，我国公路交通基础设施同社会发展、人民生活的需求仍有很大距离。全国国道主干线仅10万千米，高速公路不足5 000千米，全国平均每平方公里国土面积拥有公路仅0.12千米，沿海地区稍高，但也只有0.3千米，低于印度全国平均0.5千米的水平，更远远低于发达国家水平。公路交通基础设施有很大的发展空间。从1998年起以后3年，公路建设投资总额将达500亿元，全国重点工程"三纵两横"(同江至三亚、北京至珠海、重庆至北海和上海至成都、连云港至霍尔果斯)主干线及京沈、京沪两条干线中的未通路段将相继开工，这将吸引一大批建筑施工队伍，而减轻水利工程施工市场的竞争压力。闽江局既可放开手脚占领更多的水电施工市场，也可组织精兵强将，进军公路交通建设市场。

(3) 居民住宅建设市场的全面启动。(见表10.1)

表10.1 1998年1～8月基本建设、房地产开发增长情况

月份	1～2	1～3	1～4	1～5	1～6	1～7	1～8
基本建设(%)	12.2	11.3	11.7	12.2	12.9	15.0	17.7

房地产开发 (%)	10.0	9.2	12.7	15.2	14.1	15.0	16.9

自 1998年起,由于发展国民经济的需要,扩大内需,增加对居民住宅建设市场的投入是当前建设的重点。1998年住宅建设投资比上年增长 10%,以后年份将有相应增长,这无疑给建筑施工队伍营造了一个更为巨大的建筑市场。闽江局可根据形势发展的需要,组织部分劳力参与这类市场的开发。

(二) 实现 CI目标的微观有利条件和优势

1. 闽江局的优势

(1) 地缘优势。闽江局扎根福建,市场覆盖闽江全流域,北上可揽沪甬,西进可占珠江流域,有较广阔的市场空间。闽江局在闽发展的 40多年中深受八闽大地的欢迎,并赢得了好的声誉。

(2) 科技优势。闽江局积极努力推进科技进步,建立了 CAD工作站,加大了信息网络发展的力度,同时在推广新技术、新工艺、新材料、新设备等方面做了许多工作。

(3) 观念优势。闽江局领导班子和广大职工依据变化了的形势更新观念,不断地用新思想、新观念推动企业进步。1997年率先在全行业开展了 ISO9002质量体系的认证工作,1998年又率先在全行业导入 CI系统,普及 CI知识,使全体员工认识“企业文化就是力量”,使企业更上层楼,多一个竞争的武器。

(4) 文化优势。闽江局极为重视企业文化建设,重视对领导干部和骨干队伍的培养和深造,局级年轻领导取得了硕士研究生学位,骨干队伍也给予不同的学历培养。闽江局企业文化建设搞得有声有色,企业的发展战略研究,精神文明新风的培育,企业内部的制度管理和人和效应的取得,都是闽江局致力于企业文化建设所取得的成果。

2. 闽江局发展的有利条件

(1) 闽江局有 40多年的辉煌奋斗历史。至 1997年,闽江局的社会形象得以重塑并达到了自 1993年以来的最好水平,各项工作进入良性循环的轨道,广大职工的凝聚力和自信心明显增强,承揽工程量多,经营管理工作成绩显著,1998年全局共完成企业产值达 4.2亿元。

(2) 闽江局党组织充分显示和发挥了政治优势。闽江局党组织始终坚持“抓深化、促转制,抓力度、促管理,抓落实、促进步”的党的工作任务,为全局工作的大局服务,推动物质文明和精神文明的发展。局党委制订的学习制度、思想工作条例、廉政建设的各项举措以及培训、教育、社会公德规范等一系列工作,为闽江局的发展起了保障作用。

(3) 闽江局长期形成的艰苦奋斗的精神和艰苦朴素的作风。40年来,闽江局职工足迹踏遍了大半个中国,一直在艰苦的环境中风餐露宿,形成了吃苦耐劳

打硬仗、打苦仗的良好精神,有这样的精神就能克服一切困难,顽强地奋战不息。

(4) 闽江局有一支能征善战的干部队伍,带领广大职工闯市场图发展。闽江局不仅有较强的在职干部队伍,还建立了 69位局、处级后备干部队伍,并形成了规范的优秀人才奖励制度和优秀人才选拔激励机制,使优秀人才能脱颖而出。

(5) 闽江局制订了一系列的规章制度,为企业的健康发展提供了保证作用。如领导干部的学习和廉政制度、选拔人才的干部制度、双文明建设纲要、基层承包队伍的五五分成制度、财务管理的内审制度等。

(三)实现 CI目标的宏观不利条件与风险

1. 亚洲及世界金融危机影响了我国经济发展和国际贸易活动

这一现象对闽江局的影响主要表现为:

(1) 国内市场疲软,内需降低,闽江局所需要的广阔建筑市场因各地经济发展趋缓而受到一定的限制。

(2) 货币流通趋紧,闽江局施工所需资金周转困难,客户回款率低。

(3) 周边国家遭受金融危机的打击,闽江局组织劳务出口困难,延缓了进军国际市场战略的实施。

2. 跨行业经营使得竞争加剧

据不完全统计,仅水电开发施工行业共有施工企业 77 875家,从业人数 1 961.2万人,其中全民所有制施工企业 4 965家,从业人员 681.2万人;城镇集体所有制施工企业 9 551家,从业人员 476.4万人;农村乡镇企业 63 321个,从业人数 803.6万人。

隶属于中国水利水电总公司的水电施工单位共有 16个(包括 14个工程局、葛洲坝集团和闽江局)。这是构成行业竞争的主要市场力量。

除上述企业外,由于普遍实施跨行业经营,众多的土木建筑施工队伍也纷纷进入水电施工市场,形成复杂交错的竞争局面。

四、闽江局导入 CI系统的策划方案

(一)企业定位与市场定位

1. 企业定位

(1) 闽江局是从事水电开发建设的服务性环保企业

● 闽江局以水电开发建设施工为主业,其主导产品是为建设水电站提供施工服务。闽江局在业务发展中应以市场为导向,以主业为核心,通过加大技术创新力度,提供优质甚至超值服务,来获得业主的信任,提高满意度,赢得市场。

● 闽江局所从事的水电开发事业又是一种绿色环保事业。相对于火力发电而言,水电建设是一种节约能源、减少污染,能使水力资源反复使用并维持可持续发展的事业。随着《21世纪议程》及可持续战略的实施,闽江局在公众中树

立绿色环保企业的形象，将更有感召力，更能赢得公众信赖，赢得市场。

● 闽江局坚持"一业为主、多角经营"的发展战略。根据市场竞争态势及闽江人的意愿（见图 10.6和表 10.2），在重点发展主导产品的同时，跨行业、跨地域甚至跨国界地扩展建筑施工市场，从事机场、码头、高速公路、房屋建筑等多领域的建筑工程业务。在各个行业的建筑施工业务中，都必须坚持树立绿色环保意识，以体现闽江局的整体形象，从而赢得多方面发展机遇。

图 10.6 公司业务发展领域调查统计图

表 10.2 公司业务发展领域调查统计表

领域代号	1	2	3	4	5	6	7	8
领域名称	道路建设	建筑	桥梁港口建设	水利水电	市政建设	机场建设	多种经营	其他
赞成发展此领域的人数比例（%）	18.3	10.6	7.7	16.3	17.3	8.6	13.5	7.7

（2）闽江局在同行业中定位：市场挑战者

闽江局就其实力而言是中国水利水电总公司所属的 16个水电施工单位中位于中上等水平的企业。闽江局主要的竞争对手是水电十四局、水电十二局、水电八局、葛洲坝集团等。

由于地缘和实力关系，位于湖南省的水电八局是闽江局的主要竞争对手。根据问卷获悉，闽江局与对手竞争的竞争优势的比较主要集中在技术质量、职工队伍素质、职业观念、机制灵活等方面。

以锐意进取、一往直前的市场挑战者形象立于公众面前，虚心向领先者学习，又区分于行业中的市场追随者和市场补缺者，这是闽江局的定位选择。

2. 服务市场定位

市场定位概述：立足福建，服务八闽；辐射全国，扩大市场份额；跨出国门，开发国际市场。

市场定位说明：

(1) “立足福建,服务八闽”是闽江局77.4%的同志的心愿。业务发展集中于福建与其地缘优势相吻合。除此之外还有以下理由:

● 省内市场较广阔。福建省在过去的30多年内,由于中央投资少,经济发展缓慢。近十年来,随着海峡两岸关系的解冻,台资回流,加上中央政府逐步加大投资,使其经济有所发展。而经济发展的首要因素就是基础设施的修建,两岸三通和省内经济的加速发展都要求加快基础设施建设,这为闽江局提供了广阔的市场。

● 省内资金较充沛。与内地省份相比,由于台资的汇入,省内民间资金极为丰富,中央正在尝试将民间资金和外资引入基建领域,这有助于缓解省政府基建资金不足的困境。

图10.7 业务发展地区统计调查

(2) ‘辐射全国,扩大市场份额”。辐射全国不是盲目铺摊子,而是有选择地与公司发展历程相关的地区发展业务。问卷表明持有这种看法者占51.6%。闽江局作为水电开发的服务性施工企业面对的业主较为分散,不能靠广告促销,更多地是靠自身修建的工程招徕业主。闽江局要真正做到‘干一项工程,立一座丰碑,做一次广告,创一个信誉,取一种资质,占一方市场”。闽江局在以往的40年历程中,已走遍了大半个中国,这为闽江局进一步拓展市场奠定了基础,闽江局完全有能力向华东、中南、西南、西北、华北等地区扩大市场份额。

(3) “跨出国门,开发国际市场”。跨出国门的市场战略可按照“东南亚市场—非洲市场—欧美市场”的开发顺序进行。东南亚市场属于新兴发展的市场,基建规模大,市场极具潜力,据问卷调查的结果,有61.3%的职工认为闽江局应该向东南亚地区发展业务。首选东南亚市场有如下好处:

● 地域接近,可节约施工设备的运输成本;

● 关系密切,可减少不必要的国际纠纷

● 互补性强,有助于合作,东南亚的金融危机只是暂时的,而与之合作的前景则是长期的。

其次应拓展非洲市场。非洲市场可先涉足南非和西非部分经济较有起色的国家,南非应是主要瞄准的目标市场。主要理由有:

● 南非打破了多年的种族隔离制度,解决了政治问题,国家发展的重点转向经济建设,建筑市场需求较大;

● 南非本身资源较丰富,是非洲少数几个富国之一,资金渠道广阔,建设资金较充裕;

● 中南建交后,中南关系达到了新的高度,政治上的亲和倾向有助于经济交流的加强。

上述几点有利于国内企业开拓南非市场,也同样适合于闽江局。

欧美市场是发育完善的市场,城市化进程早,其国内建筑市场相对狭小。但中欧、东欧和南欧等地仍有较大的市场缝隙,一俟这些地区政治上转向平稳,经济建设成为主要任务,对水电开发的需求仍然存在。闽江局可静观变化,待机而动。

(二)企业视觉形象识别系统

1. 企业标志:沿用原有的标志

(1) 标志图案

(2) 标志含义

● M、G为闽江工程局的简称。意形图为绿色(图中黑色处)环绕的一座座山峰。寓意闽江局如青山峙立,以及诚信可靠的作风,环保型企业的性质,开放经营的理念。

● S为水利水电的简称。意形图为江水河流的象征。寓意闽江局的事业如绿水长流,永远造福于人类。

● 标志以绿色(图中为黑色)为主色,具有环保、高效、稳健的特征。整个造型稳重厚实,既象征工程公司的实力雄厚,也蕴涵着企业业务拓展的稳定坚实。

2. 企业标准色调系统

(1) 主色系统:绿色——问卷中选取此色比率居第二。

(2) 辅助色系统:蓝色——问卷中选取此色比率最高。

——表明闽江局以服务性环保企业的定位取向。

3. 企业象征图形(吉祥物)

闽江局以"虎"为吉祥物。象征闽江局永远虎虎生机,并具备王者风范,争当行业先导。

4. 视觉形象应用系统

(1) 办公用品系列。采用企业统一标准色、标志和吉祥物。

(2) 广告用品系列。突出宣传企业的定位特色。

(3) 交通工具系列。采用企业统一标志色、标志和吉祥物。

(4) 职工制服系列。根据干部和职工的需要分别制装。

(5) 办公室内布置系列。以明快、简洁、庄重为原则。

(6) 宣传品、礼品设计系列。以雅致、富有内涵为原则。

(三)企业理念识别系统

1. 企业精神

艰苦奋斗、竞争创新

团结友爱、脚踏实地

——这是闽江局40多年形成的,是闽江局精神的真实写照,也是今后要继续维护的企业精神。

2. 经营宗旨:

诚信守约、客我双赢

确保质量、超值服务

——闽江局打开市场,必须树立双赢理念,善待业主,诚信守约,并在提高科技水平的基础上保证工程质量,提供超值服务。

3. 行动纲领

务实、尽责、履约

信誉、安全、高效

——这既是领导者的风格体现,也是规范广大干部、职工行为的统一要求和最高境界。

4. 闽江局宣传标语

- 团结、勤奋、务实、创新
- 实事求是,不尚空谈
- 和为贵,君敬我一尺,我敬君一丈
- 以高度责任心,奉献给闽江事业
- 严谨与宽容兼备,原则性与灵活性结合
- 与人为善、待人以德、助人为乐、成人之美
- 尽心尽力为闽江局的改革发展和稳定做好工作
- 我与闽江局同荣辱,多为闽江局添光彩
- 提高自身素质,迎接知识经济时代的挑战
- 闽江局要做水电行业的挑战者,丝毫不能懈怠
- 诚信守约善待业主,尽职尽责令业主满意
- 质量至上、服务为先
- 质量是先导、服务为后盾
- 闽江局甘为福建人民作奉献
- 虎跃八闽,闽江升腾

● 闽江局乐为八闽大地添异彩

● 发展水电、开发能源、维护生态、持续发展

● 水电开发事业是充分利用水力资源的绿色环保事业

5. 闽江局业务发展战略思路

面向市场,以水电为龙头;以市政建设为基础;充分发挥技术优势、人力资源丰富的特点,开辟多种经营的新局面。

6. 闽江局市场拓展战略思路

闽江局的市场拓展分三个层圈,在现有业务基础上,首先拓展渗透东南区域市场;进而开发全国大市场;并进一步开发亚洲、非洲、欧洲国际市场。

(四)企业行为识别系统

1. 全面开展公共关系活动,致力于建立各方关系,树立绿色环保企业形象

(1) 加强与社会各界的联系,争取社会公众的理解与支持

● 保持与中国水利水电总公司的良好关系,争取领导、加强联系、赢得支持。

● 积极依靠福建省委、省政府,争取其认同,将闽江局纳入省内扶持的重点大型企业集团之列,以获取省民待遇。

● 全面开展对省交通厅、水利厅、电力局、建委、市政局等政府有关部门的公共关系,以取得支持、建立关系、获取信息、承揽业务。

● 密切关注省委宣传部及各新闻媒体在不同时期的宣传取向,结合企业的发展战略宣传造势,争取成为各媒体公共宣传的重点。

● 建立、保持与客户之间的良好关系,为客户服务提供超值服务,以良好的信誉提高企业的美誉度。

● 注重内部公共关系,了解内部各部门及各类员工的需求所在,从大处着眼,从小处着手,发挥内部激励机制,做到人尽其才,才尽其用。

(2) 真诚参与社会公益活动,提高企业的知名度与美誉度

企业作为社会机体中的一个细胞,不仅要通过搞好一番事业,来承担一份社会责任;而且要密切关注和积极参与社会公益活动,主动承担社会责任。当前闽江局应以"环境、教育、道德伦理(简称3E)为重点,以环保活动为核心"来开展社会公益活动。

● 参与每年的3·12植树节活动,并多方准备,加大媒体对企业的宣传力度。

● 适时提出"爱护榕城、美化榕城"的倡议,发起治理城市污水、倡导绿色环保活动。

● 与媒体结合,开展"爱我中华"、"华夏儿女的骄傲"等演讲比赛和实话实说活动,弘扬爱国主义精神。

● 开展尊师重教活动。选择为企业培养输送人才的、有影响的大专院校,

设立“闽工”奖学、奖教基金;发挥业务优势,在业务发展区域内选点,为某大、中、小学赠送“科学宫”。

(3) 积极开展公共宣传活动,强化企业的形象力与向心力

● 抓住一切有利时机(如导入CI系统新闻发布令、工程落成庆典、周年庆典等)造势,邀请各方领导和新闻界朋友参加、报导。

● 举办工程业绩(产品)展览,对内、对外宣传闽江业绩。

● 举办员工先进事迹报告会、展览会,增强员工的使命感、荣誉感和凝聚力。同时为新闻界的公共宣传提供素材。

2. 精心选用和实施广告策略,宣传企业的服务宗旨

(1) 闽江局广告词:

● 闽江局的工程,是利在当代、造福子孙的工程。

● 开创光明前景,提高生活质量。

● 托起城乡辉煌,营造舒适环境。

(2) 广告标的:以提示性广告为主体。闽江局的服务对象为政府市场这一特殊群体,根据这一诉求对象的特点,选择提示性的软体广告为主。软体广告是指多制造新闻点,经媒体进行新闻或专题报道,而扩大对闽江局宣传的广告。这样做的好处:

● 提高闽江局的知名度、信赖度和美誉度。

● 费用低廉,节约开支。

● 宣传效果好,能起潜移默化的作用。

(3) 广告内容:以发展水电事业,保护地球生态环境为重点,多做公益广告。鉴于闽江局的企业特点,多做公益广告,少做一般商业广告更有利。公益广告制作始终抓住环保主题,如:

● 人类与自然和谐相处。

● 保持生态平衡。

● 坚持可持续发展。

● 节约资源,减少污染。

● 水电开发可利用水力资源避免环境污染。

● 水电开发是反复利用水力再生资源的有效举措。

(4) 广告媒体的选择:要以“经济、实效”为原则。多做路标、灯箱广告,充分利用机场、火车站和高速公路的醒目处,树起巨型路标灯箱广告,以宣传闽江局。

(5) 广告诉求主题:应注重施工成果的宣传。事实是最有说服力的,将施工成果展示在公众面前,可收到令人信服的效果。

3. 严格规范内部管理,重塑企业精神风貌

⑴ 全面落实企业理念,营造优秀的企业文化氛围。

● 形成以人为本的企业文化氛围。提倡尊重知识、尊重人才,重视科学技术,注重培养人、关心人、择优用人,形成以人为本的现代科学管理气氛。

● 举办各层次的企业发展战略研讨班、鼓励全体员工为落实企业理念献计献策。

● 开展“从我做起,全面落实企业理念”的自我规划活动,将企业理念落实到每个员工的日常工作之中。

⑵ 全面修订和健全各类规章制度。其中重要的制度包括:领导干部廉政建设制度、干部学习培训制度、干部择优遴选制度、技术人员深造培养制度、职工考评奖励制度、承揽工程管理制度、局处承包管理制度、工地施工管理制度财务制度等。

⑶ 企业员工行为规范系统。

● 职工礼仪:坚持礼貌待客,谈吐文雅,行为文明。

● 职工着装:根据干部和职工的工作需要分别统一着装。

● 素质培训:对职工区分不同情况分别进行素质培训。

● 技术提高:全面推行技术岗位培训和等级达标管理。

● 职工管理:强调遵守规章制度,团结亲和。

五、闽江局导入 CI系统的实施方案

㈠ 组织机构

1. 导入 CI系统领导小组。由闽江局主要领导牵头,成立闽江局导入 CI系统领导小组,全面负责 CI战略的贯彻、实施工作。

2. CI办公室。抽调部分骨干成立 CI办公室,负责 CI战略实施的检查落实和日常工作。

3. 导入 CI系统顾问组。由联合策划组担任闽江局导入 CI系统顾问组,协助领导小组工作。

㈡ 实施推广程序

1. 召开新闻发布会,宣传闽江局导入 CI系统、重塑企业形象的举措。

2. 系统培训

⑴ 部门经理 CIS研讨班。

⑵ 各部门 CIS研讨班。

⑶ 员工礼仪训练。

⑷ 技能、素质培训。

3. 战略计划的制订及实施

⑴ 企业业务发展战略。

(2) 市场拓展战略。

(3) 广告、公关宣传计划。

(4) 各部门战略计划。

(5) 个人规划。

4. 各类规章制度的制订和落实

(三) 导入 CI实施推广活动的内容及安排 (见表 10.3)

表 10.3 闽江局导入 CI实施推广活动进度表

序号	活　　动	起止时间	负责人
1	CI策划文案及 CIS手册的策划与制作	1998.11—1999.9	联合工作组
2	导入 CI新闻发布会	1999.10	CI领导小组
3	CIS研讨班	1999.10—1999.12	CI领导小组、策划组
4	视觉应用系统制作 (含广告牌)	1999.5—1999.10	闽江局
5	企业发展战略研讨	1999.10—1999.12	闽江局
6	规章制度修订	1999.10—1999.12	闽江局
7	员工礼仪及素质培训	1999.12—2000.1	策划组
8	外部关系的建立与联系制度落实	1999.9	闽江局有关部门
9	外部公益活动计划与实施	1999.10—2000.12	闽江局有关部门
10	公共宣传活动计划及实施	1999.10—2000.12	闽江局有关部门
11	岗位培训及达标考核	2000.1—2000.12	闽江局有关部门
12	“从我做起”活动计划及考核	1999.12—2000.12	闽江局有关部门

分析讨论题：

1. 依此案例分析 CI策划的程序。
2. 闽江局 CIS的特色及可行性分析。
3. 试提出闽江局 CI战略的实施方案。

资料来源：

说明：此案例由案例编写者参与策划、撰稿。

(案例编写：万后芬)

10－3 福田奇迹

2002年 11月，美国《福布斯》杂志中文版公布了 2002年度中国上市公司 100强排行榜，福田汽车再次上榜，且较 2001年度相比提前了 11位，这标志着

福田汽车的总体经营能力和经营水平已跃上了一个新的台阶。在5年前,中国汽车业还没人听说过"福田"的名字。如今,却被业内人士称为"黑马"——汽车年销量突破10万辆,中国汽车业的前6名,并向轻客、重卡、皮卡发起进攻。其发展速度之快令人惊叹。

一、背景简介

北汽福田车辆股份有限公司成立于1996年,隶属北京汽车工业集团总公司,是一家按现代企业制度建立起来的跨地区、跨行业、多元化产业经营的股份制企业。公司拥有职工10 700余人,其中工程技术人员1 600多人。产业经营领域包括汽车、农业装备和住宅产业三大领域,主要产品有:汽车、发动机、农用运输车、三轮车、拖拉机、收获机械、建材机械、化学建材、轻钢建筑构件及其装备和随机工具等。公司现已形成年产汽车和农用车30万辆、收获机械1万台、塑料机械和轻钢房屋体系装备400台套的能力。

论自身条件,对福田来说,既有先天不足的缺陷,又无后天的恩赐。它既不是国有大型企业集团,享受不到国家的倾斜政策;又出生在群雄割据的"战国时代",没有计划经济时代的四平八稳的环境,必须以"跳跃式"地跑步前进,才能赶上先行者并超越他们。但是,福田硬是杀出了一条血路,营造出了一系列的"魔幻现实"。

福田进入汽车业以来,以"新人"的面目出现,却在多个领域创造了奇迹:从1996年开始,农用车产销量一直名列全国同行业第一,轻型汽车和收获机械的产销量也走在了同行业的前列。1998年,在主打市场的轻卡产品上,虽然诸侯割据,但福田在入市后的第一年即石破天惊,年销量达6.4万辆,凭此一举登上轻卡行业销售第一的座椅,1999年,福田轻卡因销量提升到8.2万辆而遥遥领先,到2001年,福田不仅连续3年雄踞王座,其市场占有率更是达到了70%的绝对垄断线。2001年下半年,福田又在重卡业开辟战场,以欧曼重卡批量生产为标志,一个全系列卡车的战略发展框架已具雏形。作为北京市汽车公司三大板块之一,2002年福田完成汽车产销近17万辆,占北京汽车工业总产量80%以上,实现销售收入近80亿元。2002年,福田公司投资6亿元,在北京怀柔建立了亚洲最大、最现代化的重卡生产基地,二期技改完成后,将形成年产重卡6万辆的生产规模;三期技改后,将达到10万辆的生产规模……这些国内无数汽车企业敢想而不敢做的事、大企业有实力做但一时难以掉头做成的事,福田公司在二三年内就做成了。

初出茅庐时,福田就确定了"造福亿万百姓"的企业核心价值观,以"为中国汽车消费中的大众群体服务"为自己的产品与服务的方向。与此对应,汽车产品的"经济适用型"成为最显著的特色,并藉此使福田的汽车有了最广阔的发展

空间。2002年福田的10万辆汽车年销量的九成以上得益于城乡市场。在巩固传统城乡市场的同时，将眼光瞄向中心城市，进军大中城市。以大中城市为目标的四大品牌"欧曼重卡"、"风景轻客"、"奥铃轻卡"、"时代轻卡"已形成全面开花的态势；农业装备领域，联合收割机于进入的第二年将稳坐了几十年的业界老大拉下王座，如今，亚洲农业装备制造中心的目标，与福田已近在咫尺……

日前，经国内最具权威性的品牌评估机构北京名牌评估资产有限公司评估，"福田"品牌价值为40.16亿元，在汽车行业中排名第五，前四名分别是一汽、解放、红旗、长安，而一汽、红旗、长安品牌是集团公司的品牌，解放不是上市公司的品牌，只有"福田"品牌是整体上市的上市公司品牌，因此"福田"品牌在汽车类整体上市的上市公司中排名第一。目前，福田汽车已经被确定为北京汽车重点发展的三大板块之一，福田商用车被列入了振兴北京现代制造业十大产品之一。福田的这一系列的奇迹是如何创造的呢？

二、盘活资产

福田公司的前身是山东省诸城机动车辆厂，始建于1958年，建厂后，企业虽然年年都有所发展，但直到1993年，由于生产规模小，技术水平低，年总产量只有七八百辆，无法形成规模优势和竞争优势，企业潜伏危机。对此，企业领导从实际出发，决定通过产权划转盘活存量资产。

1994年，山东诸城机动车辆厂投靠国家大型一类企业——北京汽车摩托车联合制造公司。北汽摩公司已有40多年的汽车生产历史，具有雄厚的技术和资金实力，特别是有很强的生产能力和技术能力，当时北汽摩也正在为开发一吨车寻找合作伙伴。于是，双方以产品为纽带"强强联合"、优势互补。当年就产销汽车3 000辆，实现销售收入7 900多万元，诸城机动车辆厂与北汽摩公司的这一跨地区的资产重组，不仅盘活了两个企业的存量资产，还为两个地区的经济发展做出了贡献。合并后，诸城机动车辆厂在全国率先把轻型货车的汽车技术嫁接到农用车上，生产出新一代的2310系列农用运输车，从而极大地提高了农用车的技术含量，推向市场后，深受农民欢迎，市场经济的运作规律，使这种联合产生了巨大的合力，国家、地方、企业、职工都得到了实惠。此举更让汽车业界茅塞顿开：前些年国家投巨资建起的百余家汽车厂，如今有的缺适销对路的新产品，有的缺资金更新设备，有的资源闲置，有的连年亏损。照此下去，企业在短期内难有转机。但若"集中优势兵力"，按市场经济原则组合，就能使身陷困境的厂家转败为胜甚至加快发展。而且使国家、地方、企业、职工四个方面都得到了实惠。

从国有资产看，诸城厂并入北汽摩时净资产为576万元，企业的合并，不仅盘活了这部分资产，而且使资产增值，到1995年，国有资产增值1 404万元，增

值率达 243%。同时,利用北汽摩闲置的装备和技术生产农用运输车,盘活了北汽摩公司闲置资产和技术 3.2亿元。

从地方收益看,诸城车辆厂 1994、1995两年上交诸城地方财政 542万元,诸城市在两年内基本收回了原诸城机动车辆厂的资产额。由于诸城厂区的发展,带动诸城配套企业 38家,据统计,1996年诸城市配套厂家实现销售收入 2.35亿元,利润 5 800万元,提供就业机会 3 000多个。

从企业发展看,合并后企业获得了快速发展的资金和技术,步入高速发展的轨道。1994年销售四轮农用车达到 3 000辆,1995年销售 9 000辆,1996年销售 26 030辆,跃居同行业首位。

从职工收益看,1995年人均收入比合并前增长 56%,1996年又比 1995年增长 30%多,其他福利待遇也逐年有所提高。

三、百家法人造福田

诸城机动车辆厂与北汽摩公司合并,企业内部资源得到了合理配置,发挥了资产效益,但是,企业要进一步发展,内部资源毕竟有限。农用运输车行业的发展,国家不可能给予大的资金投入。企业要走低成本高效率发展的路子,就必须充分利用社会存量资产,通过存量调整、资产重组求发展。

为使企业进一步发展,福田公司迈出了其发展史上具有战略意义的第二步,即实行大跨度联合重组,成立股份公司,充分利用社会资金,通过存量调整、资产重组求发展。

1996年 8月 28日,经北京市人民政府批准,北汽摩、江苏常柴等国内一百家法人企业共同发起设立了北汽福田车辆股份有限公司,注册资本为 1.44亿元。100家法人股东有 55家主机厂、配套厂和 45家经销企业,分别来自全国 13个省、直辖市、自治区,除主导产品汽车外,生产经营领域还有农业装备、建材和建材机械。很典型地实施了跨地区、跨行业、跨所有制的“三跨”。这三个跨越既是福田公司盘活国有资产的重大举措,也是新生的福田公司的显著特征。福田以产权和产品为纽带,将福田公司与供应商和经销商紧密联系在一起,形成战略同盟关系。福田公司除主导产品汽车外,生产经营领域还包括农业装备、建材和建材机械。

股份公司的成立,找到了存量调整与增量投入的最佳结合点,达到了存量调整为主,存量通过增量撬动的目的,使有限的增量带动了巨大的存量,公司在不增加大量投资的情况下迅速扩张,形成规模,增强了实力。至当年 10月份产销量就领先于竞争对手,至 1996年底,以产销 26 030辆农用车排名全国行业第一。1997年以销售 50 086辆农用车一举打破农用车单个企业多年来产销量在 2万～3万辆徘徊的局面,比第二名和第三名的总和还多,稳居行业第一位,被国

家统计局授予行业第一名证书和金牌。机械部确认福田公司为机械工业大型骨干企业，是机械工业部“三大战役”重点联系和扶植企业，是农用运输车的排头兵，北京市将福田公司列入全市优中选优、重点扶植企业，将农产用车列入发展规划，列为北京市新的经济增长点，并授予福田公司1997年度“双十佳”企业称号。

同时，股份公司的成立还使社会存量资产得以优化组合，使实物资源、货币资源、技术资源和人力资源得到合理配置，解决了福田公司发展中的许多关键性问题。除北汽摩和福田公司外，其他股东共投入现金6 000多万元，解决了福田公司的技改投入资金。福田公司股东中有55家配套和主机厂，使社会资源和内部资源得到了合理配置。

四、资本运营规模化

1998年6月，“福田股份”在沪开盘上市，股票上市为福田的资源配置和资本运作打造了新的平台，直接从一级市场融资3亿多元。福田的投资主体更加多元化，从而使企业的命运与无限的市场紧紧捆在一起。

随着福田的产业及管理区位向首都北京的聚拢，尝到了资本运营甜头的福田公司“胃口”更大了，他们在确定了以“行”和“住”造福亿万百姓的战略目标后，接连打了数大战役：通过上市盘活原北京摩托车厂，组建了福田建材公司；1999年6月26日，北京福田环保动力股份有限公司在北京注册成立。该公司发起股东48家，后又增资扩股到100多家，分布于全国27个省、市、自治区，注册资金39 602.6万元。福田以6 413万元作为第一大股东，负责全面运营。此次大范围的重组，以6 413万元的直接投资，吸纳社会资金3个多亿流向福田，同时以租赁、收购、划转等形式，又调控和盘活了几个亿的国有资产，提高了国有资本的控制力。而后，通过配股、收购、兼并、重组、控股、参股等形式，先后又有原怀柔冲压厂、东方农机厂、北京第一通用机械厂等众多国企和国有资产聚集在福田的麾下。重组了沈阳发动机铸造厂，形成了福田汽车核心动力优势；组建长沙福田风景客车有限公司，实现了客车全系列发展，投资控股枣阳福田专用汽车厂，参股安徽安凯福田曙光车桥有限公司，确保了欧曼重卡的资源优势；及至成立了北京欧曼重型汽车厂等，其一系列大手笔令业内人士惊叹不已。其他如联合收割机，大中型拖拉机等项目，都通过资本运营，进行了使企业“大而强”的扩张。

事实上，通过资本运营，福田具有了独特的“硬件”优势，但福田的发展壮大之魂，更得益于一切按市场经济规律为核心下的“软件”方面的创新。单是产品与技术创新，福田就花了比同行更多的力气。几年来，福田的研发投入，始终保持在销售收入的3%以上，这个比例远远超出了国内同行业的水平。福田有一

个多达 800余名员工的技术研究院,为其两项创新提供源源不断的动力,2000年,福田在日本设立了研发中心,德国的研发中心也正在建设之中。

如今,北京市振兴现代汽车制造业的蓝图内,福田全系列商用车成为“三大板块”中的当然一员。福田将新三步战略目标订在了 2006年,届时,福田将年销车辆达 45万辆,销售收入达 360亿元。

福田公司总经理王金玉如此概括他们的使命:“我们要成为现代生活的驱动者”。

分析讨论题:

1. 分析中国汽车业现状,你认为福田的机遇与威胁何在?其自身优势、劣势是什么?

2. 福田采取低成本规模化扩张的理论依据何在?有没有其他更佳的方案?

3. 福田的资本运营属于哪一种类型?具体采用的哪种方法?

4. 如果你是福田的老总,你将采取何种战略使福田在中国汽车业后来居上?

资料来源:

1. 赵冰.福田:一个民族汽车的童话.经济日报,2002-11-12

2. 余凯.福田汽车的新三步,低成本规模化扩张创奇迹.新证券,2003-01-21

3. 王立佳.福田还能创造奇迹吗?——写在北汽福田公司更名之际.中国汽车报,2002-06-12

4. 杨文强.北汽福田诸城车辆厂.中国农业信息化机械网

5. 王金玉:热情、创新、永不止步.北京现代商报,2003-05-23

6. 探寻福田成功的奥秘、令人动容的奇迹再次演绎.北京现代商报,2003-03-05

7. 赵伟.跳跃中穿行的身影——写在福田年销汽车突破 10万辆之际.中国质量报,2002-02-27

8. 赖仁琼.“福田”何以创奇迹?——福田公司快速发展启示录.人民日报,1999-11-25

9. 雷雅梅.亚洲最大重卡基地、商用车市场“福田现象”.北京现代商报

(案例编写:万后芬、陈云云)

10－4 小蓝鲸演绎差异化

毋庸讳言，“长不大”曾是中国餐饮业几千年的“宿命”，为保风味工艺的“绝对正宗”，“百年老店”追求的经营理念是“独此一家，别无分店”，而不是像西方企业那样“遍地开花，无处不在”。“小蓝鲸”董事长刘国梁说，这就是“百年老字号”成不了“百年大字号”的主要原因。洋快餐的进入和快速扩张，送来了企业扩张的“法宝”：连锁经营。一时间，武汉中餐连锁店遍地开花，“小蓝鲸”们日进斗金。出乎餐饮业主们意料的是，“连锁”这味“西药”这两年却渐渐失去药效。一些中餐连锁店菜质下降，服务变形，一些企业甚至含泪“砸锁”，减少店面数量，回复到“人盯人”的传统经营管理时代。而中国烹饪协会会同中国商业联合会、中华商业信息中心联合发布的中国餐饮企业统计信息表明，2002年，武汉“小蓝鲸”在全国排名36，位居四家入围的武汉餐饮企业之首。反差如此之大，原因究竟何在？

一、探索连锁经营新版本的动因

小蓝鲸健康美食管理公司是在改革开放的时代大潮中创建的以经营中式餐饮为主的新型股份制民营企业，公司最初由1 500元起家，7张半台面开张，紧紧伴随中国民营经济发展而发展，经历了起步阶段（1985—1986年）、积累阶段（1986—1996年）、发展阶段（1996年至今）。凭着“诚信为本，守法经营”的经营理念，坚持“把餐饮业当事业做”的价值观，坚持“以市场为导向，以顾客为中心”的经营宗旨，坚持“举健康旗、炒环保菜、走连锁路、打品牌战”的发展模式，在武汉和北京分别组建了小蓝鲸健康美食管理公司，在湖北、河南、内蒙古和北京发展了22家连锁店，创办了小蓝鲸酒业公司，形成了多行业、多元化产业结构的集团公司，拥有与中国人民大学合办的小蓝鲸企业商学院和一所菜肴研究所。2000年销售总额1.8亿，上交各种税金1 061.05万元，一跃成为湖北省餐饮业排头兵。并成为入围2001年“中国餐饮百强企业”的四家武汉餐饮企业之一。并获得“国家一级酒店”、“全国十佳酒家”、“湖北风味名店”、“湖北新字号餐饮名店”、“武汉市双优企业”、2001年度“全国青年文明号”等多项荣誉。

“小蓝鲸”是在不断创新中发展壮大的，公司实施多品牌差异化战略是餐饮业中的一大创新。其动因何在呢？

在武汉餐饮业，随着“新字号”的崛起，“老字号”的衰落，新一轮的餐饮竞争已拉开序幕，这次竞争将是品牌、个性、菜肴创新、服务创新等综合实力的较量。武汉餐饮酒店多，店一个比一个大，档次一个比一个高，逢年过节一个比一个火

爆。武汉餐饮的繁荣,吸引了投资其他行业的人纷纷投资餐饮,聚焦这块“风水宝地”,但目前武汉餐饮繁荣背后的态势却不容乐观:

1. 人气旺、消费低

武汉餐饮的市场规模,在全国排第四,而人均消费价格却排在15—20名之间,武汉餐饮市场的价格,比西南一些收入水平不高的城市都低,由于装修投入增多,运营成本加大,武汉餐饮业的销售额虽年年攀升,但企业盈利增幅有时却低于全国同行的平均水平。

2. 重扎堆、轻错位

近年来,武汉餐饮市场得到前所未有的发展,其营业额已列继北京、上海、广州之后的第四位,但武汉餐饮企业在发展扩张过程中显得尤其盲目和跟风,缺乏对自身情况的剖析,对酒店缺少准确定位,采取的是你“偷”我“抢”“自杀式”的竞争手段,顾客群的市场细分几乎没有,这也是武汉很少有全国知名的餐饮连锁企业的主要原因。继硚口路后,汉口的江汉北路、南京路,武昌的彭刘杨路、八一路、水果湖欧式一条街等地又形成了一条条美食街,它们最大的特点是名店云集,产生了很强的扎堆效应。然而,绝大多数酒店的经营风格、菜式、装修,就连迎宾员的问候、道别声也如出一辙,“同质化竞争”和“千店一面”成了没有特色的江城酒店的最大“特色”。

3. “无序超生”留下隐忧

许多酒店开办分店,靠原有的骨干厨师完全应付不过来,通常是“临战招兵”、“开业点将”,相互挖人才。大多数员工是开业前招聘的,仅进行短期的强化培训,很难在短时间内达到酒店经营服务水平。由于市场容量有限,无休止的价格战、人才战、同质化竞争愈演愈烈,市场的淘汰率也很高,1995年巅峰期有3万多家店铺,2001年只剩不到2万个,餐饮业的利润指数和销售指数均快速进入不景气区间。

在武汉餐饮市场新格局的无序竞争中,小蓝鲸也遇到了同样的困扰,小蓝鲸在市场调查中发现,很多顾客说,武汉餐饮酒店像大食堂,店多,档次高,竟然找不到适合吃饭的理想场所。小蓝鲸如何才能立足武汉餐饮业并再一次脱颖而出呢?

二、差异化连锁经营战略思路的形成

差异化连锁经营实际是“以顾客为中心经营”的具体体现,消费者各有偏好,各有侧重,餐饮企业必须进行市场细分,并根据各个顾客不同的消费需求,具体开发和调整自己的菜肴产品和服务特色,使自己的产品和特色区别于一般的酒店,而不是“你有我也有”、“你做什么菜,我就做什么菜”,否则,这对企业自身可能有一时之利,但从企业长远和行业发展来说无疑是一种“自杀”。因为当今社会,消费者对产品需求的差异性,远远大于同一性。而如今的武汉餐饮市场陷

入同质化竞争的泥沼，谁能及时调整经营策略，谁就能重新获得新的竞争优势。此外，随着中国入世，和其他行业一样，餐饮业也面临冲击，餐饮竞争将更趋白热化。进行差异化经营，实施多品牌战略可以增强企业抗风险能力，尤其是挖掘一些民间的特色，则会在竞争中更显生命力。只有是民族的，才是世界的，这已成为人们的共识。同时，差异化连锁思路符合中餐特点，与中华民族悠久的饮食文化相适应，适合消费者求新猎奇心理，具有很大市场前景。中国幅员辽阔，民族多，民俗迥异，因地理气候、风俗、民情、经济等因素，塑造了多种多样的文化性格，形成了独特的饮食习惯和奇妙的烹饪方法，有所谓“南甜北咸，东辣西酸”——随地域而千变万化，各地区均形成自己独特的菜系，既有小吃，又有大菜，差异化经营正能满足不同地域不同口味的消费人群。

小蓝鲸现已在全国发展了 22家连锁店，有足够的实力和成熟的条件来对市场进行细分，对单个酒店进行差异化经营的准确定位。于是小蓝鲸决定学习宝洁、海尔、马里奥特、上海锦江等这些成功实施差异化个性经营的著名企业，着手实施差异化连锁经营战略。

连锁经营模式在国外已有 100多年的历史。传统的标准化连锁经营的内容是“五连一锁”，即连名牌、连标准、连特色、连管理、连创新，锁秘方、特定值的标准式的克隆复制，“洋快餐”肯德基、麦当劳因此成为餐饮连锁经营的成功典范。由于小蓝鲸是武汉市第一个引进标准化连锁的餐饮企业，1995年开办第一家连锁店，其健康特色、文化氛围、管理理念、发展模式得到了市场及部分投资商的认同，短短五年就发展到了 22家店，仅武汉就有 8家店。由于是标准化连锁，酒店的外观装修一样，内部装潢一样，员工服饰一样，特别是菜肴也是一样。这样，顾客在小蓝鲸 8个连锁店进餐，等于到所有的连锁店都进了餐。尽管市内有 8家店，但在顾客心目中只有一个挑选机会，但却要承担 8家店的风险。这种传统单一化的连锁经营，不符合当今顾客求新求异的个性化需求心理。因为，中餐与洋快餐不同，菜肴种类繁多，制作讲究口传心授、手工操作，很难适应工业化生产，想做到绝对的工业化‘标准’很难，而中餐的魅力恰恰在于多变。这就决定了中餐菜肴不适于像洋快餐那样一刀切、完全的标准化。实践证明，同质化产品竞争和传统的连锁经营模式，既不能留住老顾客，也吸引不了新顾客。

没有创新就没有发展，没有创新就没有竞争力。小蓝鲸通过冷静思考，果断决策，放弃传统单一的、不十分适合中餐的连锁经营模式，引进国际大公司早期的经营经验，挑战统一化连锁经营格局，重拳出击千店一面，根据区域优势、消费人群差异、连锁店自身特点，采取错位经营，办特色店，实施差异化连锁工程。在武汉市内，一个店一个特色，尤其是菜肴上，各具特点，巧调众口。

当然，差异化连锁不等于无规则连锁。小蓝鲸差异化连锁的内涵是“三变四不变”，变化的是顾客切身感受到的东西，包括菜肴服务流程和店堂布置。菜

肴将随着酒店的主题而变化,不再是“百店同菜”,而是各有主打;服务流程的设计也会随主题菜肴的变化而有所变化,传递出难以模仿的个性特点;环境布置上的变化只是围绕菜肴服务特点,为顾客营造一个良好的进餐氛围。“四不变”即:一是“吃出健康来”的理念不变。差异化连锁实施后,所有的小蓝鲸连锁店仍围绕为顾客“科学美食、均衡营养”而开展经营,不断探索开发“健康美食”。二是加盟连锁规范标准不变。小蓝鲸选择加盟伙伴的条件很严格,对合作者本人所受教育的程度及个人素质、资金来源、经营位置的商圈半径等都有要求,加起来有上百条规定。通过审查后,经营者和厨师还得通过小蓝鲸的培训,拿到合格证才行。小蓝鲸因“苛刻”的加盟条件拒绝了近 400家加盟商,按每家付给 40万元的加盟费计算,小蓝鲸拒绝的是近 1.6亿元利润的诱惑!三是管理规范不变。小蓝鲸所有连锁店使用集团统一的《连锁操作规范》。四是形象识别系统不变。小蓝鲸是武汉餐饮业最早导入 CI的酒店,从第一家酒店到 22家连锁店,公司所有连锁店采用统一的形象设计,绿色的琉璃瓦墙,黄色的“小蓝鲸大酒店”字样等。

三、差异化连锁经营的实践

在保持健康特色的前提下,小蓝鲸以“30%同,70%异”的“放大”差异的思维,开始大刀阔斧地把其差异化连锁经营的战略付诸实践。

2001年 12月,小蓝鲸在原积玉桥连锁店的基础上推出了“荆楚人家”,这是小蓝鲸差异化经营推出子品牌的第一个力作。当时正值中国加入 WTO,标志着改革开放进入了一个更全面更深入的阶段,全方位的市场开放,使武汉的企业面临着更多的机遇和挑战,城区经济也正在做全新定位。武昌作为旅游文化区,有很多名胜古迹、人文景观,然而尽管湖北菜有 3 500余年的历史,有悠久的历史渊源和文化底蕴,楚文化在世界上也有较大的影响,却没有纯粹的做湖北菜的餐馆。许多外地人到湖北考察旅游,却缺少可以向客人推荐的湖北餐馆,很多人也不知道什么是地道的湖北菜,不知道如何介绍湖北菜。发掘到这个市场空隙,小蓝鲸依托楚文化深厚的底蕴,推出了具有楚风楚韵特色的旅游文化餐厅“荆楚人家”新品牌,定位为新型的旅游餐厅,是湖北人向外展示楚文化的一个窗口,主要吸引各地到汉旅游者和那些热爱湖北乡土佳肴的顾客,其市场细分和定位非常清晰。为充分做好楚文化文章,小蓝鲸荆楚人家请楚文化专家和鄂菜大师研发挖掘楚菜,并派专班人马踏遍全省收集历史民间楚菜,使它以独特的个性相异于小蓝鲸其他店,更差异于同行,体现了浓郁的楚文化氛围。在保留集团公司 30道连锁菜后,其他菜都是极具楚味特色的地道的湖北菜,如荆楚乡土名肴、历史文化名菜、高寒野生菜、官府菜、民间菜、年节菜、大碗菜等系列。在环境和服务上也独具一格,凸显楚文化的个性特色魅力。如:象征楚国图腾的装饰建筑风

格、装饰挂件、龙凤桌、关公、楚国照壁的双塔楼等，甚至于每个包房也都有不一样的掌故文化。这样主品牌小蓝鲸表现的是"健康餐饮"的产品共性，而副品牌"荆楚人家"弥补了主品牌表达的不足，更加贴切地体现了菜肴和服务的个性，使酒店特色更加明显，"荆楚人家"也依托"小蓝鲸"的品牌美誉度和知名度迅速被人们接受。这些个性经营和武昌旅游定位相呼应，迎来了大量游客，营业状况明显好转。同时，"荆楚人家"扩大了小蓝鲸菜肴等产品的空间，丰富了小蓝鲸菜肴品种和服务特色，进一步提升了小蓝鲸的品牌魅力。此举更坚定了小蓝鲸进一步在武汉市内实施全面差异化连锁的信心。

汉口历来是三镇商业发达、人口稠密之地，作为武汉市八个城区之一的江汉区虽然面积不算太大，人口也不算太多，却汇聚了目前武汉市乃至湖北省餐饮顶极品牌。这些餐饮企业环境好，设备齐全豪华，服装、菜肴讲究，为了抢夺消费者，互相比拼。但由于同质化，只好打价格战，消费折扣也层出不穷。但消费者满意之余却并不感兴趣，忠诚度反而越来越低，餐饮企业似乎到了无招可支的窘地。此时，小蓝鲸独树一帜。2002年8月以来，新老食客们惊奇地发现，小蓝鲸的发祥地——杂技厅连锁店经过2个月的装修，"标准化"少了，"个性化"多了。小蓝鲸的大招牌下，加了一个"副招牌"——山味特色店；大厅内青枝绿叶、藤萝垂条，橱窗里"飞禽走兽"，有山野间清新的感觉；山味气息浓郁的菜谱面目一新，原有的216道菜式，新菜谱上只剩下了6道，都换成了独特的"野菜"、"野味"、"野菌"，如：飞禽走兽篇、三菇六耳篇、返朴归真篇、生猛海河篇、环保田园篇、老灶煨汤篇等10个系列，形成美味、时尚的山味特色。

小蓝鲸实施差异化连锁是全面的、逐步的、在商圈半径内有针对性的。遵循差异于自己、差异于同行的原则，在"荆楚人家"、"山味特色店"推出的同时，硚口美食广场以其豪华气派的环境，高档一流的设施设备和过硬的厨师技术力量，经营上定位为"美食天地"，荟萃东西美味，容纳南北佳肴，三层楼尽收天下名菜名点，有节过节、无节造节，以充实丰富体现美食广场的"大"而"全"。街道口店的"海鲜超市"，青山店的"海鲜野味"，机场河店的"本土风味火锅"和赣、川、湘菜，汉阳店的"俗家素菜"等差异化特色店相继改变形成，特别是为了利用世界上独有的一省三江资源和千湖之省、鱼米之乡的优势，香港路店即将推出"三江鱼"系列。

风风火火的"差异化连锁、错位经营、办特色店"战略实施以来，创造了较好的经济效益。荆楚人家每月都有1 000人以上的外国游客光顾；硚口美食广场、街道口海鲜特色店、青山海鲜野味店的营业额比去年同期增长30%～40%；山味特色店经营三个多月，营业额比去年同期翻了一番，晚餐时上座率达到了150%以上，食客蜂拥而至，津津乐道。差异化连锁经营战略的实践，增强了员工的信心，赢得了顾客的欢心，也引起了社会的广泛关注。《长江日报》、《武汉晨报》、湖北卫视、武汉电视台对小蓝鲸差异化连锁、错位经营的经营战略，分别进

行了报道。但一店一格的差异化连锁经营战略实施时间也不长,武汉餐饮竞争激烈的现状更不容“小蓝鲸”懈怠,在创新中发展壮大起来的“小蓝鲸”将要面对的是更为严峻的考验!

分析讨论题:

1. 你认为中国餐饮连锁的问题根源何在?目前中式餐饮面临的消费环境有何明显的变化?中式餐饮该应该采取什么策略来应对这些变化?

2. 你认为小蓝鲸采取的差异化战略是否可取,其利弊何在?

3. 作为餐饮业的领先者,如果你是小蓝鲸的总经理,你将采取什么战略改进中式餐饮连锁?

资料来源:

1. 危剑侠、余维妮.引进连锁反弹琵琶——小蓝鲸推行“大异小同”式经营.长江日报,2002-09-11

2. 杨敏刚.中式餐饮连锁“小蓝鲸”打造中餐超级航母.新华网,2002-11-19

3. 刘国梁.小蓝鲸健康美食管理公司.武汉青年企业家协会

4. 宋雪飞.破解中餐长不大宿命(之一)——小蓝鲸:做“百年大字号”.武汉晨报

5. 危剑侠.老菜留新客新菜留老客,“小蓝鲸”菜肴创新提速.长江日报

(案例编写:万后芬、陈云云)

10-5 金娃突围

2000年,作为果冻市场绝对的领导者,“喜之郎”的销售额已比创业之初翻了几千倍,达到15亿元之巨,而金娃不过区区1个多亿。在喜之郎巨大阴影的覆盖之下,金娃的日子很艰难,金娃老总谢立平一直头痛的问题是,金娃的突破口究竟在哪里?

一、公司背景

东莞市金娃食品工业有限公司创办于1993年,是一家集科研、开发、生产、销售于一体的综合型食品企业,是国内最早生产果冻布丁的企业之一。秉承近十年从事果冻行业的经历与专注,公司在业界享有较高的声誉和威望,并日益壮大成国内为数不多的果冻专业生产基地之一。9年来,公司稳步发展,业绩斐然。随着WTO带来的新机遇,公司确立了立足在金娃品牌继续做强做大的同

时,大力发展 OEM业务的发展思路,出口业务发展迅猛,出口量激增,“金娃”牌果冻布丁系列产品已出口至世界多个国家和地区。金娃正成为中国果冻业的一匹黑马,虽然 2001年广告费不到 60万,但到十月底已实现销售回款 1.8亿,成为果冻行业的第二品牌,广告费率仅为千分之三。

公司总部位于“现代国际制造业名城”——广东省东莞市,现有员工 1 200多人,占地逾百亩的“金娃工业园”于 2001年竣工并投入使用。花园式的生产环境匹配现代化的生产设施,赢得了广大外商的青睐,2002年,金娃公司与香港维他奶国际集团有限公司、日本株式会社富士制药公司等一系列加工合同的签订,标志着金娃已向国际性果冻产品 OEM中心迈进。

2001年公司对品牌进行重新规划,并引入市场营销关键管理。两个项目的导入及推行,令企业得到了飞速发展。为适应市场新的发展需要,公司加强内部管理,2002年 ISO9001认证的获得和企业流程再造工程标志着企业又进入了另一个发展阶段。

公司自办厂初期即确立‘天然、健康、营养、美味’的产品研发方针,自始至终坚持‘质量第一”、“以质量求生存,以质量求发展”的质量方针,逐渐建立起从原材料控制、生产过程监控、半成品抽检、成品入库抽检到根据市场反馈,进行重点监控的质量保证体系,确保了公司产品质量的稳定。1997、1998、1999连续三年获得东莞市“产品质量优良企业”称号;2000年被评为东莞市“质量信得过企业”;1999年 8月被中国质量检验协会首批列为定检产品单位;2001年被列为中国质量检验协会团体会员单位;同年被评为广东省名优产品。

面对新时期、新机遇、新挑战,金娃一如既往地保持着创业作风,恪守“敬业、务实、高效’的企业精神,把“奉献优质营养,关爱少儿长远身心健康’的经营理念,贯穿于企业发展的各个时期和经营的每一个环节之中。

二、压力重重 如何突围

果冻是国内休闲食品行业一个新的品系,出现在中国是在 20世纪 80年代中期,但果冻真正走入寻常中国人的生活是在 90年代。1985年,国内出现了首家果冻生产厂——天津长城食品厂。1986年,深圳市琼胶工业公司以第二厂家的身份推出了 SAA牌的果冻,产品上市后即出现供不应求现象,至 1993年底 SAA牌果冻仍为市场第一品牌。1989年深圳三大公司分别推出“东鹏’牌果冻、‘晨光”果冻和“深宝”果冻。从 1990年起,各地的果冻生产厂家开始大批涌现,家庭果冻作坊遍地开花。1990年,汕头卡拉胶厂,普宁县赤岗食品(南宝牌)、广西儿童食品厂、东莞惠康纷纷推出果冻。1990年以前的厂家全部采用进口设备和进口原材料,1990年后,国产仿制设备和国产原材料开始上市。1991年汕头地区家庭工业遍地开花,揭阳市一个叫锡场的小地方就有 100多条生产线,估计

1993年汕头地区生产线不下300条，内地也有不少厂家上马，1997年，果冻、布丁市场份额达30个亿，当年年底央视调查中心资料显示，先是国内大牌乐百氏借助其品牌和通路优势鲸吞全国市场，再有福建糖果企业“金冠”、“蜡笔小新”为平衡糖果淡旺季蚕食区域市场，及至台湾徐福记、如果、晶晶、波力、统一等群起跟风，新辟果冻事业部或放大果冻投资，使果冻市场狼烟四起，竞争残酷化。1998年，全国产量达到20万吨以上，市场价格竞争十分激烈，许多老品牌“甜太阳”、“兔皇”、“东鹏”、“深宝”等纷纷下课或转业。1993年，喜之郎果冻面市并开始高速增长。次年5月，金娃果冻也正式面市，其主打产品金娃布丁为全国首创，喜之郎也于三个月后推出布丁产品。1995年到1996年，金娃产品供不应求，并在通路上成为风头最劲的产品之一，产品总体在喜之郎之后名列第二，其销量约为喜之郎的60%。果冻的技术含量很低，其行业进入门槛也低。在1996年以前，这个行业还处于战国混战的时代，当时的金娃、喜之郎、SAA、东鹏、深宝等品牌难分高下。此时喜之郎虽然已经是市场的第一品牌，但领先优势并不明显。

针对与此，喜之郎打出了“果冻布丁喜之郎”的口号，从1996年起，喜之郎率先在中央台投放巨额广告，来不断强化这一概念，在产品和行业之间建立起一对一的联想，意在既宣传果冻培育市场，又树立喜之郎“权威正宗”的产品形象。“果冻布丁喜之郎”这一概念人为地设置了一道同类产品难以逾越的市场壁垒。同时，喜之郎针对主要消费群体，把自身打造成专业化的儿童果冻形象，并通过亲情化的品牌传播策略，力图引起消费者的共鸣和认可。

1996年至1998年，喜之郎进入高速增长期的时候，率先推出散装果冻的销售方式，人们可以任意组合购买自己喜爱的果冻，喜之郎市场销量迅速增加。1998年至2000年，喜之郎成为市场垄断者，发展进入平稳增长期。如今，广东喜之郎集团有限公司已算得上是全国规模和销量最大的果冻生产企业，在中国市场有着50%以上的市场占有率。2000年，作为果冻市场绝对的领导者，“喜之郎”的销售额已比创业之初翻了几千倍，达到15亿之巨。

与此对应的是，金娃一方面仍沉浸在供不应求的卖方市场中，仍然坐等客户上门，另一方面又因为资金等原因无法大力投放广告。1995—1997年金娃产销量虽略有增长，仍居市场第二位，但与喜之郎相比已相去甚远，产销量相差十几倍。直到1998年，市场现实使金娃终于清醒过来，开始意识到要做市场，逐渐招兵买马，拓展全国销售网络，但差距还是越拉越远。

三、挖掘优势 寻求机会

金娃公司明白仅凭好的广告片、一支能打硬仗的营销队伍、一流的终端展示与生动化等战术的努力都是无济于事的。因为在这些方面喜之郎已做的很优

秀,喜之郎每年仅在广告上的投入就将近1亿元,喜之郎完全可以花更多的钱做得更好。由于财力上的巨大差距,小品牌的声音非常弱小,消费者会逐渐地变得没有信心,慢慢地变得不去理会。惟有在品牌战略上寻找到差异点,才有可能改变竞争格局。

杰信营销公司通过对金娃公司的考察,对金娃有了一个基本的了解。金娃的优势被逐步的发掘出来:金娃果冻在产品品质和研发上与众不同:1994年首家推出果冻新品——布丁,迎来了1995、1996年中国市场的布丁热;1996年首家推出一次成型、两种界面的“布丁王”,该产品目前仍然为金娃的独家秘方;1997年首家推出可吸果冻——啫喱冰,营造了近两年果冻行业的新热点;1999年底,首次采用包埋技术生产的果浆布丁正式投产,迄今为止真正能成熟运用包埋技术的只有金娃一家。金娃的生产车间接近药品卫生标准,其每一颗果冻按工艺规范严格的杀菌、消毒,出厂前进行严格的卫生检验,安全卫生有保障,尽可放心给孩子吃。

给消费者带来一时快感却对长远的身心健康没有好处的产品在国际上一般叫“愉悦产品”,在西方发达国家,政府、社会团体、舆论大力反对愉悦产品的生产与销售。在儿童食品行业生产推销“愉悦产品”的现象特别严重,市场上有不少产品谈不上有什么营养,对孩子的身体的长远健康与心理发育没什么好处乃至有副作用。

而总产值已超过30亿元的果冻行业,有个公开的秘密:美味口感和包装、极具煽动性的广告、各种促销品、促销卡是中国果冻业的三大市场支撑点,从这个意义上讲,果冻无疑是被当作愉悦产品来经营了。调查表明,果冻83%的消费者是儿童。从儿童的角度来看,孩子的天性是感知、贪玩,包装、口味、口感与广告无疑是吸引他们购买的一个重要原因。与孩子们相反的是,真正的购买者家长考虑更多的却是安全、营养,不少家长对果冻的安全表示担忧,认为果冻应该更注重营养。且认为,现在的广告太有诱惑性,年幼的少年儿童对此可以说是毫无“免疫力”的,他们还不具备独立思考的能力,什么好玩就要什么。广告宣传不仅不注重培养孩子良好的美德,反而鼓吹孩子的娇气、自私与小霸王心态。更有甚者,由于包装内的玩具、促销卡太有吸引力了,往往孩子拿了促销卡与玩具后,里面的干脆面、果冻、虾条反倒扔一边去了!造成了社会资源的巨大浪费。社会学家、儿童教育专家、营养专家对儿童食品行业的上述行为早就表示过担忧,认为这些行为损害了社会、消费者的利益。

这无疑给了金娃契机,金娃公司意识到像一般的企业那样依靠美味的口感、花花绿绿的包装、极具诱惑力的广告吸引孩子是对消费者长远身心健康的不尊重,把果冻当作“愉悦产品”来经营虽然能获得一时暴利,但终究会遭到消费者的反感。金娃公司决定不走猛打广告诱惑孩子的营销路线,改走扎实的社会营

销之路。金娃完全遵循“营养”的原则,强调每一颗果冻都应该为孩子增添营养,而非仅仅美味,使产品不仅让孩子吃的时候获得口感的享受,还有利于孩子长远的身心健康,让父母也乐得为孩子购买。同时,通过对消费者的调查,发现喜之郎长期进行情感诉求,忽略了消费者对于果冻食品营养性的需求,而这个需求对于真正的购买者而言是非常重要的。金娃挑战喜之郎的突破口一下子清晰起来:以产品的功能为诉求,营造“功能性营养果冻”的概念。

四、社会营销 誓求突破

找到了自身优势与市场机会的结合点。金娃决定以卓越价值观与社会营销战略打造品牌的崇高性。为此,金娃果冻的老总谢立平在“呼吁社会营销”的研讨会上,提出了倡导社会营销的概念,并呼吁企业自觉地将营销活动同消费者长远利益、自然环境、社会环境的发展联系起来,从实施可持续发展战略的高度来开展社会营销,呼吁儿童食品行业不要把果冻作为“愉悦性产品”来经营。并把其品牌核心价值提炼为“奉献优质营养,关爱少儿的长远身心健康”,这一核心价值意味着首先要提供高安全、卫生、高营养的果冻给孩子,同时企业的广告、公关活动等也要处处体现对少儿身心健康的关爱,比如教育孩子形成良好的美德、帮助孩子的智力发育。

金娃把品牌的核心价值贯穿到企业价值活动的每一环节之中,如采购供应、产品研发、生产制造、产品包装设计、广告宣传、公关与促销活动,都体现出对营养和少年儿童长远身心健康的关怀。围绕“奉献优质营养,关爱少儿的长远身心健康”这一核心价值,金娃层层推进。

产品是体现金娃的核心价值与社会营销理念的重要载体,金娃对产供销、技术研发等各个环节都按核心价值的要求进行了调整与提升。首先是在原料上精挑细选,金娃负责生产与研发的董事长蔡霜竹指出“谁都知道真材实料才能做出好果冻,‘营养、美味’是需要代价的。”自 2000年下半年开始,金娃营养果冻添加的营养素全部由国内乃至全球最好的供应商供货,如:健脑果冻的母液由中国第一军医大学提供;AD钙、高锌高钙果冻中的维他命 A、D由瑞士罗氏药厂提供;为了有利于孩子的长远健康,主动使防腐剂、色素的使用量远远低于国家标准(一般比国家标准低 40%~50%);金娃的 90%以上的香精采用进口产品,比国产香精每吨成本贵 70%;金娃果冻所有胶体都是天然植物提取物。

其次,在技术上增加投入,以求研发出高营养和安全果冻。金娃公司在推动果冻技术进步和新品研发上创下了一个又一个里程碑:2001年 3月,研发了配方科学,具有很高美容价值的伊人芦荟系列果冻,这是果冻业第一颗不含香精、不含人工色素的果冻;2001年 6月,与第一军医大学技术合作开发了健脑果冻,健脑果冻为中国果冻业第一家,并是由卫生部批准的健字号产品;2001年 12

月，针对家长对果冻安全性的担忧，研发成功入口即化的果冻，大大提高了食用果冻的安全性。

仅仅是健康还远不能满足当今的消费需求，所以，金娃在产品的差异化上也下足了功夫。针对喜之郎等竞争对手的产品，金娃推出数十个花色品种产品与之竞争，同时把金娃强大的研发能力与"功能性营养果冻"定位紧密结合起来。"伊人芦荟"的诞生就是一个极好的例子。"伊人芦荟"的对手是喜之郎的"水晶之恋"，都是针对年轻女性消费者，但是"伊人芦荟"的定位却是"含有可以美容养颜的芦荟的非常适合女性的产品"。与"水晶之恋"相比，"伊人芦荟"无疑有非常独特的利益点，差异化的优势非常明显。除此之外，金娃在全国设置 33个省级办事处，根据区域消费习惯研发出相应口味的产品，其果冻的品种已经达到180多个，仅仅一款伊人芦荟，就有天然野枣、果蔬果爽、天然蜂蜜、天然花粉等多个品种，而果蔬果爽中就包含胡萝卜汁的、西红柿汁的、野枣汁的，消费者总能在金娃中找到自己喜欢的花色品种。

新产品的推出需要强大的销售网络支持。金娃广告投放量很少，势必导致对经销商的拉力不足，从而使销售网络建设受到影响。对此，金娃的解决之道是从经销商的利益着手。由于金娃的成本相对于对手较低，从而使它具备了向经销商让利的可能。由于喜之郎在广告上有强大的拉力，造成许多经销商将其作为象征性产品，无论在哪一个卖场，都会以喜之郎作为号召。但是，经销喜之郎所获得的利润却比经销其他产品所获得的利润要低得多，其中差额甚至是以倍计算，在此情况下，经销商对于喜之郎的积极性并不会很高，反而会向消费者努力推荐其他利润高的产品，并将其置于显眼的位置。从这个方面看，金娃牺牲部分利润对经销商让利的策略，使金娃的网络的铺设发展极其迅猛，现在全国有经销商数千人，已经逼近第一品牌喜之郎。

在快速消费品中，促销起的作用相当大。金娃的广告部负责人王小姐谈到，金娃在广告宣传主题上杜绝采用诱惑孩子和哄孩子的方式，而是引导孩子与家长关注身心的长远健康，通过向家长介绍果冻的营养价值与其他儿童营养保健知识获得消费者的高度认同。同时，在广告中我们非常注重引导孩子树立正确的价值，如勤劳、善良、珍惜友谊、敬老爱幼等；促销活动也贯彻责任感，金娃的恐龙兵团争霸棋是中国儿童食品业第一家以促进儿童智力发育为主题的促销案。与一些通过集卡赠物以吸引儿童乱消费、乱攀比的做法不同，金娃的"恐龙兵团争霸棋"集卡活动没有奖品，但所集之卡可以组建一种益智游戏，能有效锻炼少儿的判断力、意志力、推断力和提高思维敏捷度，让孩子动起来，用游戏的方式开发孩子的智力，锻炼孩子的思考能力。

随后，一个为中国孩子寻找美丽童谣的大型活动"全国童谣征集大奖赛"拉开帷幕，此活动意在弥补当代儿童生活优秀童谣匮乏的缺憾，用朗朗上口的好童

谣取代那些低级俗套的所谓'新'童谣,并希望借此唤起社会对儿童精神产品的重视。

按照金娃的规划，上述的每一项活动都紧紧围绕核心价值展开。金娃的社会营销战略取得了巨大的新闻价值。《新华社》、《中国食品报》、《经济观察报》、《中国经济时报》等权威媒体以较大篇幅热情报道了金娃的社会营销战略，希望金娃成功的社会营销能带动更多的企业开展社会营销。一时间，金娃在中国新闻界掀起了一股社会营销的热浪，成为 2001 年中国营销广告界的一大亮点。

由于金娃的营销非常符合现代父母的价值观和社会规范，1997 年以前，金娃在仅有一名业务员和几乎没有任何广告的情况下，也名列三甲。在 2001 年，金娃的广告费率仅仅为销售额的 2%，但仍然以 30%的增长率成为果冻业增长最快的品牌，2002年第一季度更是达到了 63%的增长率，赢得了经济效益与社会效益的双丰收。这对于广告依赖度很高的果冻业而言不能不说是一个奇迹。

分析讨论题：

1. 果冻行业环境有什么变化,金娃是如何应对或利用这种变化的？

2. 金娃面临的主要问题是什么？其优势又是什么？其处于市场中的什么地位？其采取的是什么定位战略？

3. 金娃采取的社会营销战略你是否认同？其战略的具体执行有何可以改进之处？

4. 你若是金娃的老总,面对果冻业老大喜之郎,你将从何处怎样寻求突破？

资料来源：

1. 翁向东.打造品牌核武器——金娃的低成本崛起之道.中国营销传播网,2002-09-06

2. 徐滨.金娃用社会营销直刺喜之郎.中国经济时报,2002-01-24

3. 翁向东.本土品牌的五大硬伤.南风窗,2002-05-29

4. 谢立平.兢兢业业做果冻、实实在在做“金娃”.金娃呼吁社会营销研讨会,2002

5. 蔚尚耕.第二品牌的另类思维.中华营销网,2003-07

6. 曾朝晖.成败喜之郎.智囊,2003(4)

7. 金娃社会营销纪实.金娃网站

8. 金娃,以社会营销终结果冻的愉悦性时代.金娃网站

9. 金娃不以海投广告争市场.金娃网站

(案例编写 :万后芬、陈云云)

10- 6 北极绒谋局羽绒服市场

鹅绒作为羽绒行业的高端原料,以前都是在出口产品中使用,羽绒行业为获取鸭绒制品的既得利益,多年来一直淡化鹅绒制品的宣传。北极绒看准了这个无人涉足的处女地,率先充当了羽绒制品的"革命者",打出鹅绒旗号,突袭羽绒市场,挑起了 2001年"鸭鹅大战"。

一、公司背景

专业致力于新型纺织材料开发的上海赛洋科技实业有限公司始建于 1998年,是集科、工、贸为一体的科技实体型企业。上海赛洋建立之初即抓住市场机遇,勇于开拓,大胆运用高新技术,主要产品北极绒牌系列健康保暖内衣一经问世就以其卓越的功能品质、完善的售后服务,迅速传遍祖国大地,抢占了大量的市场份额,成功挤入保暖内衣的前三甲,成为内衣行业的知名品牌。1998、1999短短的两年间,就在全国 29个省、市、自治区设立了 100多家销售网点,从北疆哈尔滨到珠江三角洲,从大西南四川到东海之滨上海,处处掀起"北极绒"销售狂潮,实现当年投产、当年盈利、累计销售额达几亿元人民币的骄人成绩,成功实现近几年国内纺织品由"买方市场"创造"卖方市场"的神话。

1998年,赛洋几经努力,成功获得中科丝普纶特许授权,独家使用具有世界领先地位的国家产、学、研首选项目超细、高性能功能纤维"丝普纶"作为产品基料,使保暖内衣产品同时兼具超保暖、透气性好、柔软轻巧的特点,获得广大消费者的一致认同。1999年度,赛洋公司在原有技术基础上,又领先于同行其他企业,在产品中应用了多项专有技术,如"超暖导湿复合棉"、"棉 +莱卡"、"复丝网状抗拉回环技术"、"高效抗菌内胆"等,率先将健美塑身、抗菌、抑菌、保健功能综合应用于保暖内衣中,并在全国首家提出"健康保暖内衣"概念。

天道酬勤,"赛洋"独创的北极绒专利保暖内衣,不仅成为每年秋冬服饰市场的宠儿,更是沉寂多年的"商圈"亮点,并先后获得"上海优秀发明产品推广实施金奖"、"第七、第八届中国专利新技术、新产品博览会金奖"、"哈尔滨最畅销商品"、"南京最佳销售品牌"、"湖北市场质量首选品牌"等,并在同行中荣获质量荣誉最高奖"中国保护消费者杯",荣膺"1999年度上海市民营科技百强企业"称号。

2001年,北极绒再度成为中国大众消费品市场的热点,这次却不是因为它的保暖内衣,而是缘起由其发起的著名的"鸭鹅大战"。这场大战中,北极绒利

用差异化产品作为进入行业的切入点,顺利进入了羽绒行业,并且迅速建立起了自己的品牌形象。

二、保暖内衣商纷纷谋羽绒

保暖内衣是近几年涌现起来的新产品,号称"一件保暖内衣相当于两三件羊毛衫的保暖效果",保暖性能可以充分满足现代人要风度也要温度的时尚愿望,因而一经问世就引人争相购买。1998年,全国生产保暖内衣厂家还只有10多家,市场实际销售量300万套。到1999年,生产企业就已经发展到近70家,全国保暖内衣销售量达到750万到800万套,几个主要品牌如俞兆林牌、南极人牌、顺时针牌、赛洋北极绒牌都出现抢购现象。进入2000年,生产厂家开始爆棚,保暖内衣大战开始剑拔弩张,才进入8月,各保暖内衣企业便开始了招商大战,接踵而来的是品牌形象代言人广告的碰撞,从"中央"到"地方",电视、报刊不一而足。据统计,2000年保暖内衣生产企业已经超过500家,销量突破3 000万套。大量新品不断涌入,销售渠道逐渐拥挤。大商场差不多都会代理十几个品牌,但由于品牌太多,厂家要挤进这些大商场,非得使出浑身解数不可。虽然商家也挺看好保暖内衣,但业内人士对今年几百家企业混战的局面并不乐观。千军万马过独木桥,想分这杯羹并不容易。

2000年12月8日,中国消费者协会向全国公布了38种保暖内衣比较实验的结果,并重申:"一件保暖内衣相当于两三件羊毛衫的说法言过其实,保暖内衣的保暖效果抵不上一件普通内衣加一件羊毛衫。"一时间,保暖内衣销量急剧滑坡,加之本来供过于求的市场态势,保暖内衣价格开始集体"大跳水"。最初每套价格高达数百元的保暖内衣,顷刻间只售二三十元。经过2000年这个"赛季"的洗劫,原有保暖内衣厂家已有40%退出历史舞台,另外50%左右的企业库存大量积压,它们或伺机喘息准备起死回生,或就地"吐血"抛售。从暴利到赔本,保暖内衣行业自觉或不自觉地进行了调整,出现了几家龙头企业牵头、部分中小企业为补充的新型格局。

反观羽绒服市场,羽绒服经过多年的培养已成为人们冬季的首选服装,整体市场容量不断平稳增长。另外,羽绒服市场增长潜力也很大。有关资料显示,日本羽绒制品的普及率为70%、美国45%、加拿大35%、法国35%,而我国仅仅为4%。如果要达到20%的普及率,还相差16%;羽绒制品4%的普及率走过了20年,这16%的潜力意味着还有近2亿件的需求空间。2000年,全国内销羽绒制品生产总量2 700万件,只占13亿全国人口需求量的2%。十几年来,羽绒企业普遍盈利,市场容量不断扩容,业内的人自称"不用抬头闷着头就能赚钱"。这对经历了惨烈的保暖内衣大战的保暖行业及对当前越来越难以找到盈利空间的其他企业来讲,无疑是块肥肉,不能不令他们垂涎。根据国家统计局中国行业企

业信息发布中心发布的 2000年重点消费品调查报告显示：2000年，国内羽绒制品行业进一步快速发展，销售额几乎比上年增长 50%。这个高成长性的数字让在同年经历了保暖内衣血战的保暖内衣厂家怦然心动。加之一直风平浪静的传统羽绒服行业从未接受过激烈的市场竞争洗礼，这不能不让久经沙场的保暖内衣行业油然生出一种居高临下的优越感，有信心到这个传统领域里当领头羊。

2001年,来自上海的“南极人”、“北极绒”、“俞兆林”等品牌原保暖内衣生产厂家,在经历了痛苦的 2000年保暖内衣市场震荡后,几乎不约而同地把目光投向了羽绒服。

“南极人”依仗其雄厚的经济实力,响亮的品牌,聘请了国内一流的服装设计师,完善的代理商销售网络,于 2001年隆重推出了“都市羽绒服”,除在款式、材料、品牌等下一番功夫外,还在扩大代理商队伍方面做了很多工作。俞兆林也表示要推出“俞绒服”。此外,还有 20多家原保暖内衣厂家,也纷纷瞄准市场空隙,打出自己的绝招开始加盟羽绒行业。原有的羽绒生产企业更是使出浑身解数保守阵地,争夺市场份额。从 2001年夏天开始,“老大”波司登采取反季销售办法,使其销售始终处于领先地位;并信誓旦旦要突破 1 000万件,为了占领低价位市场,康博集团在波司登、雪中飞、康博原有品牌的基础上又推出“冰洁”这一定位于低端市场的品牌;广告大幅增加,1.8亿元的广告投放额创下历年新高,商场里、展会上,火车站、飞机场,横幅、擎天柱上波司登的名字随处可见。有一定市场占有率的“鸭鸭”、“雅鹿”等品牌也在使尽招数反季销售,扩大销售网点,参与竞争。这些竞争已在多个城市的大中型商场里显示出,来自上海、北京、哈尔滨的信息是几乎所有商场都加大了羽绒服的销售力度。

三、北极绒概念出击

北极绒从保暖内衣与羽绒服市场操作的同季节性、类似的营销渠道等方面分析,认为可以将自身的品牌效应延伸到羽绒服市场,到 2001年 3月的时候,北极绒进军羽绒服已经成为定论,问题的关键转换为如何进入、采取何种方式进入的探讨。

综观 1999年和 2000年羽绒服市场,羽绒服厂家一直在面料上、款式上和含绒率上做文章,不可避免同质化竞争。北极绒如何差异化呢？它打出了一个新概念——鹅绒。

作为消费者,羽绒服的第一功能肯定是保暖。羽绒服的保暖功能取决于内填的羽绒品种和质量,羽绒的保暖性能取决于绒朵的蓬松度等指标。鹅绒与鸭绒相比较而言,绒朵大,中空度高、蓬松性好、回弹性优异,保暖性更强。据中国羽绒工业协会的权威测试数据表明,鹅绒的绒朵普遍比鸭绒绒朵大,蓬松度比鸭

绒高出 50%,所以保暖性能更加出色。另外有关专家同样坦然承认,一般来讲鹅绒在各项指标上都优于鸭绒。此外,羽绒专家在说到鹅绒和鸭绒的区别时指出,鸭绒的问题有两方面。一是鸭子喜食水中的虫子,所以鸭绒普遍有一种腥臊味(业内人士称为"鸭狐臭"),为除去异味,在除污、脱脂过程中,有的加工厂甚至使用了除臭剂,虽然新买的羽绒服闻不出来,但是几个月后就返味儿,至少要一年以后才能自然散发掉。化学试剂在导致其保暖性能降低的同时,鸭绒中甚至还会残留对人体有害的物质,而鹅是草食动物,所以鹅绒本身根本不存在异味问题,从原材料源头保证了绿色环保问题。同时鹅绒还具有保健愈体的功能。据李时珍的《本朝纲目》记载"(鹅绒)被絮柔暖而性冷,婴儿尤宜之,能辟惊痛"。中国畜产品加工研究会副会长、羽绒工业委员会主任王敦洲曾表示,尽管鹅绒和鸭绒均有等级之分,但等级最低的鹅绒也比等级最高的鸭绒要好。由于鹅绒更好的保暖和环保绿色性能,被业内人士普遍看好。北极绒市场调查证明,国外的大部分羽绒被和高档羽绒制品基本上采用的是鹅绒。在有关专家的建议下,北极绒决定放弃鸭绒而选用鹅绒。北极绒换鸭绒为鹅绒的策略避开了以鸭绒为主要保暖原料的传统羽绒服厂家的围追堵截,以完全差异化的产品定位进入羽绒服行业。

但是,北极绒 3月份对外宣称的是自己已斥巨资买下东北一家鸭场!宣布除了准备在面料、款式等方面胜人一筹之外,还要为产、供、销一条龙做准备,这个消息迅速在行业内传开了。据了解,一件中等长短的羽绒服,内胆的含绒量约为 300克,而一只鸭子一年只能产一到两次绒,每次只有几十克。随着国内生产羽绒制品的企业越来越多,生产规模的不断扩大,对羽绒的需求也越来越大,羽绒的供给直接决定着产品的质量和生产的可持续发展。因而,在外界看来,北极绒通过购买鸭场已抢先掌握了未来市场的部分垄断权。

鸭场在明,鹅绒在暗,9月 1日,北极绒关于鹅绒的广告像炸弹一样投向了消费者,也投向了全无准备的同行。一时间,"鸭鹅大战"的粗黑体标题频频见诸报端,"赛洋引发羽绒风暴,保暖服装升级换代,鹅绒有望取代鸭绒"成为 9月热点经济新闻之一。但大多的同行由于利益关系反对鹅绒。

10月 15日,在北京召开的"全国羽绒服市场如何面对消费者高层研讨会"上,波司登老总高德康突然发表了一个戏剧性的"补充发言",指出鹅绒优于鸭绒是行业公开的秘密,今后不应在这个问题上再有什么争论,北极绒的做法对行业是一个有益的贡献,鹅绒作为一个重要的羽绒产品将在高端市场有很强的生命力。并支持挑起"鸭鹅大战"的北极绒关于"开发鹅绒产品是中国羽绒业的进步"的观点,并宣布今冬波司登品牌的羽绒服全部采用鹅绒。波司登的加盟,无疑强化了鹅绒的推动力量。短短一个月间,鹅绒价格上涨了 25%。

在鸭绒林立的衬托下,北极绒鹅绒羽绒服的推出一下子就抓住了消费者的

注意力，加上北极绒本来的品牌效应，顺利延伸到鹅绒羽绒服，成为市场上追求环保、时尚的高端消费者的首选。营销讲究的第一效应，在北极绒鹅绒羽绒服的广告传播上再次得到印证。

分析讨论题：

1. 北极绒进军羽绒服市场采取的是什么战略？其战略依据何在？

2. 你认为北极绒多角化的内外部条件是否具备？运用SWOT分析，你认为其进入羽绒行业的机遇、威胁以及优势与劣势何在？

3. 北极绒采取的产品差异化竞争战略是否考虑到了五方力量的作用？运用五方力量模型分析行业竞争情况，你认为北极绒进军羽绒服市场是否合适？（五方力量：行业内竞争者、替代产品、供方议价能力、买方议价能力和潜在进入者，详见第十一章竞争战略）

4. 你怎样评价北极绒所采取的“明修栈道、暗度陈仓”之策略？

5. 如果你是北极绒的决策者，你是否会选择进军羽绒行业？若选择进入，你会采取什么战略及相应策略？

资料来源：

1. 张继.鸭鹅之争——羽绒市场商战2001跟踪纪实.中国经营报

2. 张宪.羽绒服市场今冬将打得一地鸭毛.中国青年报，2001-05-28

3. 刘江波.鸭鹅相争谁受益.湖北卫视《财智时代》

4. 唐河.大腕纷纷染指、羽绒服大战今冬必打无疑.中国经营报，2001-09-05

5. 赵欣.今冬羽绒服市场打响“三大战役”.辽沈晚报，2001-10-23

6. 冷振兴.羽绒服市场磨刀霍霍、鹅绒要革鸭子的命.北京经济报，2001-09-11

7. 羽绒行业新格局初现端倪.中华工商时报，2001-12-06

8. 京城保暖内衣大战热浪灼人.北京晨报，2000-09-25

9. 上海赛洋网站（www.sy98.com）

10. 振纲.到底是鹅绒好，还是鸭绒好.工人日报，2001-09-09

11. 刘战红.内衣市场扫描.知识经济，2002(11)

12. 羽绒服提前抢滩、市场“热战”正当时.生活日报，2001-10-23

13. 武进和.冬去春来，羽绒服市场收兵盘点——十大品牌瓜分市场.市场报，2001-03-30

（案例编写：万后芬、陈云云）

第十一章　市场竞争战略

本章提示：竞争战略是企业营销战略中最重要的战略之一。由于竞争战略涉及的内容比较宽泛，涉及企业营销活动的方方面面，因此，本章的案例既可作为竞争战略讨论，也可视具体内容作为配合其他章节讨论的材料。本章选择了五个案例，分别是江苏凤凰集团凤凰直饮机全国市场启动案例；中国石化的润滑油市场争夺的案例；华为在电信网络设备市场与国际性企业竞争的案例；联通CDMA产品在激烈的竞争中奋力打拼的案例；还有体现最新竞争观念——合作竞争的柯达数码中国市场竞争的案例。

11-1　中石化润滑油走向何方

摘要：中国加入WTO之后，润滑油市场的竞争更趋激烈，越来越多的国外品牌的润滑油进入中国市场。国外公司、中国石化及地方三个系统在市场上各占一方的局面也将面临重新洗牌。中国石化要在润滑油市场上维持和发展，具有一定的竞争实力，如品牌优势，但也存在一些问题需要解决。

关键词：中国石化、润滑油、品牌、竞争优势

一、中国润滑油市场总体状况

中国润滑油市场的开放始于1992年，当时润滑油总体供不应求，利润率较高，因而一些炼油企业纷纷兴建或扩建润滑油生产装置，地方上也纷纷建厂，国外石油公司也开始大举进入。经过10年的发展，截至目前，中国石油、中国石化两大集团共有21座润滑油生产厂，各地建成了3 000家大大小小的调和厂，国外石油公司则先后建立了20多家较大规模的调和厂，市场竞争十分激烈。

中国润滑油市场总体呈现如下几个特点：

1. 市场供需矛盾非常突出，调和能力严重过剩

润滑油的消费量一般约为成品油消费量的2%～3%。由于我国工业相对落后，润滑油用量相对偏大，以3%测算，2000年中国成品油的表观消费量为10 915万吨，润滑油消费总量约为327.45万吨。据不完全统计，2002年上半年全国润滑油产量约为150万～160万吨，扣除出口及可能的重复统计量，加上上

半年累计进口量35万吨,共185万吨。再考虑库存变动因素,国内市场润滑油全年总需求量约为350万~370万吨。

国外公司、中国石化及地方三个系统分区域的调和能力大致分布为:东北、西北、华北、华东、西南、中南的调和能力分别为140万吨、128万吨、150万吨、140万吨、132万吨和190万吨左右,如果将中国石油的润滑油调和能力计算在内,润滑油的总调和能力约为市场需求的2~3倍左右,供大于求的矛盾非常突出。

2. 市场呈三足鼎立之势,竞争日益激烈

目前国外大石油公司在高档润滑油市场占据优势,中国石油、中国石化两大集团主要占据中档润滑油市场,地方调和厂则主要占据低档润滑油市场。2000年,中国石油、中国石化约占成品润滑油市场份额的64%(其中中石油37%,中石化27%),国外公司为17%,地方调和厂为19%。国外大公司、中国石油和中国石化、地方调和厂分别占据高、中、低档润滑油市场80%左右的市场份额,各自在市场中的地位相对稳固,优势明显。高中低档润滑油的市场份额,大约分别为15%~20%、50%、30%~35%。随着润滑油技术的不断发展进步,润滑油品质要求的不断提高,低档油将被逐步淘汰,因而地方调和厂和国外公司开始逐步渗入中档油市场。

中国加入WTO后,润滑油关税从9%降到6%,来自国外大公司的竞争更加激烈。1998年至2001年,进口基础油的数量分别为17.6万吨、18.2万吨、44.9万吨和53.8万吨,而2002年上半年累计进口已达35.3万吨。从最近5年的数据可以看出,基础油进口量在逐年加大,特别是从2000年开始,进口数量急剧膨胀,而加入WTO以后进口势头更猛。中亚、俄罗斯、东南亚的中低档基础油大量充斥市场,以价格优势挤占中国市场,美欧日等国外高档润滑油也以品牌、质量、技术抢占中国高档油市场。

二、润滑油市场层次及竞争态势

1. 高档润滑油市场

慧聪国际市场咨询公司汽车研究所自2000年以来对国内润滑油市场的监测结果表明,2001年,汽车高档油使用量占整个车用油市场的近30%,而车用润滑油80%的利润来自这30%的高档油市场,其中包括进口的高档油约20万吨,国产品牌只占有22%的市场份额。由于国产汽车起步较晚,埃索、美孚、BP、壳牌、加德士等国外品牌有着先入为主的优势,抢先占据和控制了国内高端车用油市场,其品牌甚至成了高品质润滑油的代名词。相比之下,国产品牌润滑油中真正能与国外品牌在车用高端润滑油市场展开竞争的为数很少。

据分析,今后3~5年汽车高档用油每年的增长速度将超过目前的3%,达到5%。到2005年,高档用油将有可能占整个车用油的48%左右。据了解,今

后国内每年的汽车增长量近 300万辆,而报废的只有几十万辆,随着车型的不断提升和家用轿车的不断普及,人们养护车的意识日益提高,国家有关部门关于每5 000～7 000千米必须换油的规定,以及对润滑油环保要求的提高,都极大地刺激着车用油高档市场的膨胀。

2. 国产品牌中档润滑油市场

在三分天下的中国润滑油市场中,国外知名品牌如壳牌、美孚,即使价格贵也拥有大量的用户群;许多地方小企业生产的润滑油虽然对社会整体润滑油水平、环境质量和机械维护构成严重威胁,却因其价廉拥有广阔的市场;国产的品牌润滑油虽然有一定的知名度,但相对分散,在市场上的形象是价格没有小厂低,质量服务没有老外好,国有润滑油企业在业内更是被看做基础油供应商。

求经济实在是人们普遍的消费心理,但对润滑油产品而言情况则不同,很多修理厂、车主选用润滑油的前提是保证车况的安全,一般不愿冒因润滑油选用、改用不当而烧坏发动机的风险。国外品牌抓住了人们对国产品牌不放心的心理,充分利用其品牌认可度较高的优势,以微利模式向中低档市场扩张,扩大市场份额和品牌影响力,这无疑加大了国产品牌生存和发展的阻力。

3. 地方调和厂与低档油市场

虽然大多数地方调和厂生产设备简陋,缺乏必要的技术和分析、评定手段,其成品中甚至不乏假冒伪劣产品,但它们也具有接近用户、经营机制和手段灵活、容易赢得地方政府支持等优势。一些有发展远见、管理规范的地方调和厂在市场竞争中也确实得到了发展与壮大;两大集团于 1997年停止生产 CA、SB级油后,市场仍存在对这低档油的需求,这也在客观上为地方小调和厂生产低档内燃机油创造了有利条件,使它们的市场份额有所扩大。随着低档油的逐步被淘汰,地方调和厂为了生存,必然会向中档油市场进军,与两大集团在中档油市场的竞争也将日益激烈。

三、中石化润滑油分公司的成立

润滑油是石油化工最终端的产品之一,也是科技含量最高、最具有品牌效应的石化产品。随着汽车、机械等工业的发展,润滑油与社会普遍需求的关系越来越紧密,对润滑油的技术要求越来越高。润滑油的生产、调和、包装、运输、销售和客户服务都成为润滑油工业发展中不可缺少的环节,也是国家石化技术发展水平与流通管理水平的重要标志。

在国外的跨国石油公司中,润滑油通常是作为品牌的标志性产品而出现的,其技术等级不断地随着工业的进步而提高。

中国加入 WTO之后,越来越多的国外品牌的润滑油进入中国市场,而中国石油和中国石化也不甘于将高端市场拱手让人,在内部进行了一系列调整与改

革,力图增强自身的竞争能力。

在中国石油进行专业化重组成立润滑油分公司,并推出统一的“昆仑”牌润滑油后,中国石化集团也正式挂牌成立了润滑油分公司,这标志着国内润滑油的市场竞争格局将发生新的变化,并将引发新的竞争态势。

1. 花开百朵,各表一枝

经过十几年市场经济的历练,中国石化的润滑油有了较大的发展,在国内享有盛名的“长城”、“海牌”、“南海”等都已形成较大的产销规模、完整的管理体系和良好的品牌形象,“长城润滑油”、“海牌润滑油”都被国家工商总局授予了中国驰名商标荣誉,而南海牌则在南方有着极高的认知度。长城润滑油公司更以其在高档油市场的绝对优势,雄居国内润滑油行业的首位。

由于管理体制等方面的原因,润滑油业务在生产经营、市场开拓、品牌树立等方面依然存在几方面问题:

一是基础油资源统一配置的管理力度不够。部分炼油企业或自销基础油,或大量生产全损耗油和HL级润滑油,一方面对基础油资源不能做到统一的规划使用,造成资源的浪费,另一方面给地方小厂提供了原料,进一步加剧了市场混乱。

二是缺乏统一的市场营销策略。各自为战,各打各的品牌,仅石化集团内部的润滑油品牌就能达到十几个,并互相竞争,形不成集团合力,不能充分利用石化集团的优势,增强与国外品牌润滑油的竞争力。近几年,石化润滑油的产销量已经呈现逐年下降的趋势。

三是在科技开发方面,缺乏统一的规划与协调。研究开发力量分散,造成人力物力的浪费,添加剂、配方等关键技术存在依赖进口的状况,而润滑油技术服务的力量又明显不足。

四是质量升级缓慢。石化润滑油的总量中,SE、CD级以上的高档油占24%,SG、CF-4以上的高档油仅占1.7%左右,而国外大公司的比例达到50%~70%,在高档润滑油上的市场开拓和科技开发力度不够,与国外品牌的差距较大,无法在高档油市场上形成竞争优势。

石化股份公司重组上市后,虽然从总体上解决了多级法人体制问题,但要在根本上解决上述几个方面的问题,则需要在润滑油的业务管理、资源优化、市场营销和科研开发上进一步进行业务整合,加强统筹安排,充分发挥石化股份公司在润滑油资源、产品品牌和销售网络上的优势,形成合力,参与激烈的市场竞争。

2. 高屋建瓴,品牌整合

2002年5月29日,中国石化股份公司润滑油分公司在北京正式挂牌成立,公司按照‘统一计划安排,统一资源配置,统一市场开拓,统一品牌形象,统一产品开发’的五统一原则来开拓市场,对石化的润滑油和添加剂业务进行统一归

口管理和指导。这是中国石化股份公司在专业化重组的改革实践中迈出的重要一步,此举必将对石化润滑油的发展起到不容忽视的重要作用。

中国石化润滑油分公司成立后,将借鉴国外大公司和国内企业的成功经验,建立统一、灵敏、高效,充分适应市场的新机制,即按照“五统一”原则,发挥中国石化的整体优势,根据国内外市场的变化及发展趋势,快速反应,灵活调整产品结构和营销策略,做到产品质量高、经营效率高、服务水平高,保持较高的市场占有率和较好的经济效益。在这次重组中,将长城润滑油分公司、一坪高级润滑油公司、高桥分公司、茂名分公司、济南分公司、荆门分公司与润滑油相关的业务以及海润添加剂公司等资产,划转到润滑油分公司。

在新机制的管理下,石化润滑油业务将按照现代企业制度和外部市场化,内部紧密化的要求,理顺管理体系,建立新的激励机制,改变过去各自为战的局面。通过整合基础油资源,统一管理基础油配置,制定合理的定价机制,解决目前由于各炼油企业私自卖油所带来的一系列的问题,这样对规范整个润滑油基础油市场都会产生积极的作用。

品牌建设是石化润滑油业务重组的核心,换句话就是打哪个牌子。石化润滑油业务重组后,将保留“长城”、“海牌”、“南海”三个润滑油品牌,统一冠以中国石化字样,并在今后根据发展情况逐步统一品牌。“一坪”、“古塔”、“环球”等品牌将一步过渡到中国石化“长城”牌。通过品牌的整合,可以使原来分散的润滑油品牌集中起来,突出“中国石化”的整体形象,依托中国石化的营销网络渠道,通过树立润滑油的品牌形象,达到树立石化品牌形象、提高市场占有率的目的。

同时,润滑油的使用离不开技术上的支持,更需要服务的及时与到位,才能赢得顾客满意。润滑油业务重组后,可以更好地利用不同地域的市场网络资源,开展快速的市场服务,及时掌握市场信息,达到使终端用户满意的效果,这样,可以充分发挥出品牌的集中优势,集中资源与资金,在市场开拓中凝聚更强的力量,使润滑油在激烈的市场竞争中获得发展。

3. 一点三面,技术整合

所谓一点,是指中石化石油化工科学院;三面指上海商品应用研究所、长城润滑油应用研究中心、重庆一坪研究所。石油化工科学研究院重点进行润滑油的前瞻性研究,润滑油公司的科研机构主要负责市场开发和应用研究,为用户提供产品和技术服务。通过这样的整合,有利于集中石化内部的科技资源和科研力量,合理分配研究开发资金,发挥各成员企业的优势,取长补短,合理分工,避免低水平的重复建设,加快新产品和新技术开发的步伐。在技术改造上,根据不同企业的发展现状,合理制定发展定位,及时调整产品结构,进行润滑油生产的技术改造,提高润滑油生产技术水平,也可以避免由于企业各自发展所带来的重

复性建设。通过统一润滑油生产配方，可以在原材料的采购上采取统一招标等形式，降低生产成本。在添加剂技术方面，加快与国外大公司的合资合作，走引进、消化、创新之路，促进国内添加剂技术水平的提高。

4 凸显长城，高端出击

未来润滑油市场的发展主要集中于车用润滑油市场，车用润滑油市场80%的利润来自于仅占30%份额的高档油市场，而国外品牌占了高档油市场近80%的市场份额。最著名的国产润滑油品牌长城也仅占了不到5%的高档油市场。

中石化润滑油公司将针对国内汽车消费、特别是个人轿车消费高速增长，以及国际贸易日趋完善的新情况，把高档润滑油市场作为一个主攻方向，同时进一步加大开拓国际市场的力度。通过润滑油的业务整合，利用基础油、添加剂等资源的合理配置，最大限度地减少由于内部竞争所增加的消耗，同时加大在高端市场的开发力度，增加高附加值产品的研究与市场开发，提高润滑油的整体效益。中国石化的润滑油企业中，长城润滑油是国内最早也是最大的高档润滑油产销企业，经过市场经济的不断磨炼，依靠领先的产品技术、稳定可靠的质量保证、独特的创新发展模式，长城公司创出了在国内外都享有声誉的著名润滑油品牌，也是目前国内惟一能与外油在高端市场竞争的国内品牌。

四、专业化重组需解决的问题

石化润滑油专业化重组工作正在进行中，由于各企业的经营背景各不相同，在资产的划转和公司的运作上存在着许多现实问题和困难。概括起来，润滑油重组面临下列主要问题：

一是由于各企业的基础与地域文化不同，思想观念存在差异，组合在一起需要一定时期的磨合过程，各企业之间的关系需要进一步理顺。这需要润滑油分公司做好企业文化的融合，调动各成员企业的积极性，尽快创造一种能够凝聚成员企业，让大家衷心认同的核心价值观和使命感，使成员企业尽快形成合力。

二是基础油资源的统一配置和运行机制需要确定一个完善的方案，基础油成本占润滑油总成本的80%，是影响润滑油效益与成本的主要因素，也是润滑油业务重组中最重要，同时也是控制起来难度最大的因素，这是做好重组工作的基础，只有理清基础油的价格，才能体现润滑油专业重组的效应。

三是润滑油市场网络的整合与品牌的统一还存在一定难度。润滑油分公司原有的三个品牌都具有较强的地域性知名度，在不影响市场的前提下，品牌的统一具有较大的风险性，这方面需要润滑油分公司做好进一步的品牌发展规划，可以根据不同层次、不同类别的润滑油市场需求，选择不同品牌的战略运筹。

四是观念的转变和深层次发展要考虑的问题。由于旧的管理体制存在的问题束缚了国有企业向市场化方向的发展，使得国有企业在参与市场竞争时存在

自身无法克服的弱点。体制和机制上的改革关系着润滑油专业化重组的健康发展,也关系着企业如何留住人才和吸引人才。利用润滑油专业化重组的契机,建立和完善新的管理机制和竞争体系,转变观念,更贴近于市场,才能使润滑油的专业化重组走向成功。

五是润滑油销售渠道的问题。中石化润滑油公司的销售渠道主要依靠中石化在各地的石油公司润滑油分公司,具有很强的计划经济色彩。很多时候很多石油公司的系统内润滑油销量是作为上级机构的任务来完成的,在这中间缺乏市场经济的影响——利润至上。中石化各地的石油公司在润滑油销售上缺乏开拓创新精神和服务观念,这严重制约了中石化润滑油公司销售发展。

分析讨论题:

1. 分析中石化润滑油分公司成立的背景。

2. 你如何看待中石化润滑油分公司的以“中石化长城牌”为主导的品牌战略?

3. 如果你是中石化润滑油分公司的总经理,你会如何制定中石化润滑油的营销策略?

4. 分析埃索润滑油的竞争战略。(请读者另外收集资料)

资料来源:

1. 中国石油化工总公司网站(www.sinopec.com.cn)

2. 中石化长城润滑油分公司网站

3. 梁佳聚.中国润滑油市场现状与国有润滑油企业发展方向.国际石油经济,2000(8)

4. 潘正红.润滑油营销竞争聚集零售渠道再造.国际石油经济,2000(8)

5. 陈冬梅.如何在润滑油行业中做好服务营销.国际石油经济,2000(8)

6. 陈冬梅.润滑油行业的服务营销.国际石油经济,2000(7)

7. 国产润滑油厂家95%亏损.央视国际网络

(案例编写 汤定娜、李勇)

11-2 直饮机市场能否飞出金凤凰

近年来,桶装水市场如火如荼的场面,带来了一些不良厂家的市场竞争。这使水的安全和卫生问题成为困扰大众的心病。虽然一种新生的水家电——直饮机可以使饮用水受污染的可能性降到最低,但由于众多直饮机品牌的营销不力,

使该市场一直未能火热起来。在此背景下,江苏凤凰集团斥巨资进入该行业,推出了凤凰直饮机产品。

一、现代饮水的三次革命

第一次饮水革命——自来水。从 1902 年开始,直至 20 世纪 70 年代,人们利用氯的杀菌作用解决了饮用水中的生物污染问题,千家万户饮用上了自来水。

第二次饮水革命——桶装水。现代工业的发展加剧了对水体的污染。国外已先后发现自来水中存在着几十种致癌物质及新的病源微生物。目前我国自来水厂还是采用传统工艺,它无法对付化学污染,诸如农药、合成洗涤剂、重金属、有机化合物等。饮用水必须进行第二次饮水革命,桶装水作为第二次饮水革命的代表应运而生,2000 年,北京、上海、广州等地每百户家庭拥有饮水机 20 多台。

第三次饮水革命——饮用水终端制水系统。利益的驱使,使越来越多不具备资质的厂家进入了桶装水行业。近几年来,国家质检部门的抽查及媒体的曝光都表明 桶装饮用水不能随便喝。主要原因有:⑴ 桶装水使用过程中的二次污染,每放出一升水,必有一升体积的空气夹带着细菌和尘埃进入水瓶中,开瓶四天,不能保证水质不受污染。 ⑵ 来自水桶的二次污染,桶的不卫生造成桶里的水不卫生,一些厂家不对水桶定期清洗、消毒,甚至回收和使用一些不合格的破旧水桶,对于该淘汰的桶照用不误。部分厂家甚至用社会上廉价的废旧瓶料、报废光碟以及通过各种途径进口的塑料洋垃圾制桶,危害巨大,严重威胁人体健康。 ⑶ 一些不法厂商用自来水甚至不符合生活饮用水标准的水直接灌装。

饮水机 +桶装水模式的弊端可概括为二次污染和不方便 (消费者要电话预订,耐心等待,如遇用水高峰情况会更糟),因此市场呼唤解决这些弊端的全新的饮水方式,即安装在消费者身边,即制即饮、新鲜卫生的自来水终端制水系统。在美英等发达国家这样的机器叫直饮机,是专家们将宇航 RO膜技术应用于民用领域研制而成的,我国知名桶装水品牌采用的也都是 RO膜技术。目前直饮机已风靡欧美,普及率高达 70%以上。

二、凤凰飞入直饮机市场

近年来,饮水机市场一直保持快速增长势头,1997 年,国内饮水机市场规模在 100万台左右,2001年,整个市场规模已接近 1 000万台。但直饮机尚处于市场开发阶段。目前,直饮机生产企业有安吉尔,扬州的捷康集团等。另外,还有‘奇迪’、‘欧臣’及上海的‘水管家’等区域品牌,以及像从韩国三星集团独立出来的世韩公司这样的洋品牌。

“秦失其鹿，天下共逐之。”江苏凤凰科技发展集团位于“汉唐古郡，淮海名区”的古老商业城市泰州，这里诞生出《水浒传》的作者施耐庵，诗、书、画三绝的扬州八怪之一郑板桥，泰州学派的创始人王艮，京剧艺术大师梅兰芳等著名历史人物，有着深厚的历史文化底蕴。凤凰集团的前身是成立于1958年的园艺场迎春果场。1989年，集团总裁陈玉书调任负责人，抓住了春兰集团在发展过程中需要土地兴建厂房的机会，以土地为资产与春兰集团合作，争取到了其配套产品的生产，通过与春兰的合作，学到了它的先进的管理经验，产品多元化的发展格局，快速、规范发展，迅速做大做强的思路，实现了企业的跳跃式发展，积累了自主发展的资金。现集团下辖16个法人单位，产业涉及有色金属制造、家电制造、机电设备、房地产业、交通运输业、食品、园艺等，被列为泰州市重点骨干企业，海陵区惟一一家培植为春兰式企业的企业。

三、凤凰的竞争战略

作为中国饮水行业第三次革命的发起者，凤凰直饮机的上市带来整个行业的启动。但要在短时间内打破桶装水统治饮水市场的现实，不但需要抵御来自竞争对手的阻击，而且需要不断打破与重建消费者饮水习惯，培育消费群体，获得行业资源的整体支持，构建自身的核心竞争力，才能率先成为行业引领者。

鉴于此，凤凰制水引进了专业策略机构——北京21世纪福来传播机构进行合作。21世纪福来传播机构深入研究了市场环境及凤凰自身具体情况，发现虽然直饮机市场的大环境较淡，凤凰也囿于地域限制知名度不是太高，但水问题却是当前消费者的热门话题，特别是今年“3·15”后毒水问题更是被广泛提及。对此，双方确定了“借船出海”、“组合制胜”的上市战略，计划通过综合运用新闻、广告、营销、媒体组合、会议、公关活动、终端展示等一系列行销策略，以期成功启动全国市场。

(一) 借船出海，打一场传播创新战

21世纪福来传播机构的企划专家发现，虽然直饮机尚未得到消费者的广泛重视，但是水问题却被消费者广泛认知；虽然凤凰直饮机尚是行业新秀，但凤凰集团却是资源深厚。问题的关键就在如何借势，将各种有利资源进行嫁接，以为凤凰制水所用。

怎么说才能让最多人群记住凤凰？在什么地方说才能让更多人群知道凤凰？

水问题关系到千家万户，最为敏感，一旦提及必将为社会大众所关注，能否直接揭露桶装水种种问题，让凤凰以“替代者”面目出现？经过反复掂量，凤凰决定暂时缓行，原因就在于凤凰直饮机刚刚浮出海面，直接树敌恐怕不利于企业站稳脚跟。无论是前期招商还是后期产品上市，关键在于让经销商和消费者知

道凤凰的技术实力、资金实力、营销实力和服务实力。至此,所有的传播难题迎刃而解,凤凰要在全国范围内集中优势资源,发出自己的声音——“第三代饮水革命已经来临,凤凰制水领航中国水家电”。

(二)组合制胜,打一场营销攻坚战

今天的市场竞争,是营销组合的竞争,是企业综合实力的竞争。凤凰直饮机的优良品质是保证凤凰成功市场推广的基础,其独家采用的美国宇航 RO膜过滤技术在行业内形成了垄断性优势,这是市场成功的基础;凤凰集团多年经营制造业、房产业、旅游业,资本结构合理,资金能够实现良性循环,这是进军水家电的最好条件。凤凰缺什么?

凤凰最缺的是营销优势。企业要打这样一场艰苦的、持久的战役,一定要有优秀的营销人才、详尽的营销战术、完备的营销体系,方能保证企业立于不败之地。凤凰集团董事长陈玉书极其深切地体会到了这一点,“企业的优势是人才的优势,凤凰一定要引进最优秀的营销人才为我所用!”

四、凤凰的营销实战

凤凰直饮机启动全国市场的营销活动就像一场战役,各个环节是一个有机的整体,均须密切布局。从人才资源配置开始,到市场资源调度,到营销策略制定,到营销方案执行;从样板市场选取,到公关活动组织,到重点客户邀请,到成功模式推广,凤凰直饮机在专业化营销团队的全程操作下,向消费者一步步走来。

(一)团队战

2002年,江苏凤凰集团与美国阳光集团正式联姻后,进军中国水家电市场已如箭在弦。凤凰必须建立最强的、熟悉中国市场的营销团队,从而在与韩国、日本等同类产品的竞争中建立自己的优势。

国内著名营销经理人刘小平在凤凰集团董事长陈玉书的诚邀下来到了凤凰制水,跟随他而来的还有一批经验丰富的营销经理,直接充实了凤凰制水的市场、销售、售后等战线,夯实了企业的销售实力,使凤凰制水拥有了一个在市场推广与营销实战等领域的精英团队。

刘小平进入凤凰之后,针对国内饮水市场的混乱局面及桶装水危机的现实,提出‘国内饮水市场将三分天下”的观点,决心高举“中国水家电全面服务商”的大旗,为消费者提供优质、安全放心的饮用水。

然后,制定并实施全国市场招商及推广方案。直饮机是新产品,要进入市场并成为领导品牌,必然经历一个普及和教育的过程,因此,营销传播问题显得尤为重要。北京 21世纪福来传播机构积聚了来自新闻界、营销界及广告界的一流好手,该机构专门成立了品牌专家服务组,一部分人员常驻江苏,一部分分守北

京，工作目标是使凤凰成为水家电行业的领跑者。

（二）样板战

对渠道经销商而言，销售是检验好产品的惟一标准。产品值不值得做，关键看市场反映、消费者反映。凤凰营销高层与21世纪福来传播机构专家一致认为，必须为经销商们提供实证，让他们选择产品时安心、放心，这样才能建立信任、长久合作。考虑到城市代表性，首战战场选择了江苏无锡。

无锡下辖三市六区，总人口约450万，是著名的经济明星城市。样板之战该从何下手？负责首战的工作组成员顶着烈日跑完了无锡大大小小的街道、商场和建材市场、地产楼盘，跟当地经销商进行了认真研究，最终确定了整个市场行动方案。

1. 新闻开路，制造热点话题

无锡作为江苏省经济发展水平居前列的城市之一，当地消费者对新事物接受能力强，传媒业比较发达，加上当时正值无锡每年梅雨季节的“太湖蓝藻水污染”即将到来，当地居民极为关心水质问题。为此，凤凰迅速选择以《江南晚报》、《无锡日报》为主流宣传媒体，并联合无锡电视台、无锡交通电台等媒体展开了一场声势浩大的新闻战，针对每年都要发生的水污染问题，决心做大“水”文章，让广大市民关心水问题。企划人员相继策划了《今年无锡人喝什么水》、《无锡即将迎来的水战》、《谁来替代桶装水》等新闻专题抛砖引玉，倡导“健康好水自己造”，将凤凰直饮机介绍给广大市民，在无锡引起了热烈反响，“凤凰直饮机”由此走进千家万户。

2. 广告助威，让人过目难忘

无锡的出租车不仅多而且干净漂亮，是无锡人出行的主要交通工具之一。为提高品牌知名度，凤凰锁定当地最好的200多辆出租车安装车体广告，一时间，凤凰直饮机广告成为一道流动的风景线，成为街头巷尾的热点话题。

除此以外，在当地最繁华的商业街，凤凰大型户外广告牌及公交灯箱广告随处可见；在市内繁华地段，流动的街头广告秀——五人美少女凤凰联体广告组合更是吸引了大众目光，并成为当地新闻关注的焦点。凤凰还与当地交通电台合作，开通水家电消费热线；与当地有线电视台合作，播放健康饮水系列专题片及凤凰广告片，使得凤凰直饮机的形象无所不在，“健康好水自己造”、“凤凰直饮机——水问题解决专家”的品牌形象日渐巩固。

3. 体验营销，请您喝杯“农药水”

在进行立体化传播的同时，要让消费者亲自感觉到凤凰直饮机的神奇功能，还要一个最好的营销活动，让凤凰直饮机口碑相传。经过工作人员精心准备，6月的一个周末，集文艺演出、产品展示、品牌解答、饮水体验、专家解惑于一体的“好水，喝出健康来”系列主题推广活动如期举行。

在数万名市民的亲眼目睹之下，凤凰的销售人员将农药、墨水、受污染的太湖水等无法饮用的污染水倒进水箱，经过凤凰直饮机的处理后，当时便打开水龙头放出净水，在示范人员当众喝下后还请消费者亲身体验，上百位消费者勇敢地喝了第一杯"农药水"，并告诉大家"味道真好！"无锡各大媒体也闻讯而来，纷纷作了现场报道。"请您喝农药"的照片一经媒体公布，凤凰直饮机顿时声誉鹊起。

4. 终端创新，我好故我在

除对大众消费市场发动集中攻势外，凤凰还加大了在专业消费市场的推广力度。当地凤凰代理商联合当地大型装饰装修公司，针对购房及装修群体，凤凰提出"新一代水家电"概念，与"智能家电"、"数字家电"、"网络家电"一样，成为购房一族的时尚之选。通过深入居民小区、建材市场及房展会，设立产品展示咨询台，吸引购房者的注意力，广泛收集消费意向资料，解答多数人关注的健康饮水问题，使凤凰直饮机深入人心。

同时，凤凰还选择了大型卖场设立专柜咨询台、样板展示间，与新兴楼盘售楼中心、酒吧、茶社、咖啡厅联合设立凤凰形象展示台，免费提供健康安全的直饮水，受到广大市民的好评。为起到口碑传播效应，带动周边人群使用，凤凰还特意选择部分小区居民赠送直饮机，建成样板家庭，作为产品的展示终端，从而大大提升了品牌亲和力，扩大了口碑传播效应。

（三）公关战

目前，国内直饮机市场品牌众多，由于标准、材料不一，技术花样繁多，消费者眼花缭乱，无从选择。作为直饮机市场领航者，与其他行业一样，凤凰目睹了水家电行业同行的崛起沉浮。

凤凰要将直饮机作为产业来做，首要任务是建立自己的市场格局，区隔同类产品，方能存活下来。这既是对经销商负责任，也是对广大消费者负责任的做法。在这一点上，21世纪福来传播机构与凤凰营销高层意见高度一致，并就此拟定了详细的行动方案。

2002年8月，聚集了行业精英的直饮机行业峰会——"2002年全国城镇居民健康饮水示范研讨会"在无锡召开，会议邀请到的嘉宾有行业主管部门、国家相关部委、中国消费者协会、全国40多家主流媒体、经销商代表，对整个中国饮水市场现状及发展趋势作了系统化描述及展望，指出直饮机将成为中国饮用水市场的发展主流，肯定了凤凰直饮机采用的先进的RO膜逆渗透技术。

2002年8月10日至20日期间，中央电视台、新华社、《人民日报》、中国新闻社纷纷做了"直饮机：中国城镇居民饮水市场新亮点"的专题报道，《工人日报》刊登文章《打造中国城市家庭环保健康饮水新概念》，《经济日报》报道《直饮市场商机无限，凤凰制水抢占潮头》，中央人民广播电台播发专题新闻《打造

中国城市家庭环保健康饮水新概念》,《中国经营报》刊登文章《直饮市场商机无限,凤凰制水抢占潮头》,《中国经济时报》刊登《加入WTO后国际饮水产业对中国饮用水市场的冲击及对策》的专题文章,同时,《中国消费者报》、《中国电子报》、《经济观察报》、《21世纪经济报道》也对此进行了追踪报道,声势浩大,影响前所未有。

分析讨论题:

1. 分析凤凰进入直饮机市场时的机遇和风险。
2. 凤凰应如何寻找并确立自己的竞争优势?
3. 凤凰成为行业的领先者后,其最重要的任务是什么?

资料来源

1. 李媛.整合优势冲进领跑者行列.中国经营报,2002-09-23
2. 陆刃波.家用饮水机市场快速增长.国务院发展研究中心信息网
3. 晨阳.直饮机将三分市场.中华工商时报,2002-10-13
4. 饮水机市场鱼龙混杂.东方电器资源
5. 现代饮水的三次革命.江南晚报,2000-05-31

(案例编写 汤定娜、李勇)

11-3 悬崖边上的联通CDMA

2002年6月,联通CDMA的用户数仅为120万。时间已经过半,联通全年CDMA用户数达到700万的推广目标被许多人认定为不可能完成的任务。谁都没有料到,在接下来的3个月里,联通CDMA的推广会出现如此奇迹般的进展——2002年8月15日,CDMA入网用户突破200万;9月25日,攀升至300万;20天后的10月14日,这个数字挺进到400万。日增用户数的最高记录达7万。

是什么让悬崖边上的联通CDMA用户疯一般地增长?

一、电信新格局

经历10多年的发展,中国电信事业逐步步入了黄金时代。其中移动通信市场的发展速度和规模尤其令世人瞩目。自1987年原中国电信开始开办移动电话业务以来到1993年,用户增长均在200%以上。自1994年移动用户规模超过百万,移动电话用户数每年几乎比前一年翻一番。目前GSM网与CDMA网的发

展规模与增长速度、移动通信用户总数均已跃居世界第一位。移动通信成为我国经济新的增长点和重要的支柱产业(见表 11.1)。

表 11.1 国内电信市场发展概况

项目	2002.5	2001	2000	1999	1998	1997	1996
电信业务总量（亿元）	1 905.9	3 953.2	4 494	3 113	2 265	1 629	1 209
电信业务收入（亿元）	1 497.2	3 551.9	3 074	2 787.9			
固定电话用户（亿户）	1.96	1.8	1.44	1.1	0.87	0.7	0.55
固定电话用户年增长率		25%	30.9%	26.4%	24%	27%	34%
移动电话用户（万户）	17 138	14 480	8 526	4 324	2 498	1 323	685
移动电话用户年增长率		69.8%	97.2%	73.1%	88.8%	93.1%	88.8%

注：根据信息产业部统计资料汇总，部分数据缺失，数据未包含港澳台。

同时，经过多次的拆分和重组，国内电信市场的垄断逐渐被打破，中国电信一家独大的状况不复存在，一个新的竞争格局基本形成。在本地电话、移动电话、长途电话领域都出现了至少2家运行商。最新的市场份额基本如表11.2所示：

表 11.2 国内主要电信运行商市场份额

排名	运行商	市场份额
1	中国移动	36.6%
2	中国电信	33.8%
3	中国网通	17.2%
4	中国联通	11.3%

二、中国联通 Vs中国移动

为了在我国基础电信业务领域引入竞争，1994年7月，国内几大部委发起成立中国联通。联通目前是中国惟一一家综合电信运营商，能够经营固定、移动、数据和其他各种基础电信业务，在全国设立了300多个分公司和子公司，并于2000年6月分别在美国纽约和中国香港挂牌上市。目前联通的主要业务为移动通信，此领域内其在国内的主要也是惟一的对手为从原中国电信拆分出来的中国移动。虽然差距在逐渐缩小，但是联通目前与中国移动相比，无论在规模还是效益上都还是有不少差距（见表11.3、表11.4、表11.5）。

表 11.3 中国移动 Vs 中国联通概况

项 目	中国移动	中国联通
总资产 (亿元)	3 274	1 862
移动电话用户 (万户)	10 382	4 100
移动电话市场占有率	71.7%	28.3%
业务收入 (亿元)	1 346.8	379.8
劳动生产率 (万元/人)	155.6	74.2
移动电话交换机容量 (万户)	16 764	7 586

注:根据信息产业部 2001年底统计资料

表 11.4 市场发展:中国移动 Vs 中国联通

项目		2001	2000	1999	1998	1997	1996
用户 (万户)	中国移动	10 382	6 652	3 803	2 356	1 322	685
	中国联通	4 100	1 874	521	142	42	
市场占有率(按用户数)	中国移动	71.7%	78%	88%	94.3%	96.2%	100%
	中国联通	28.3%	22%	12%	5.7%	3.8%	
业务收入 (亿元)	中国移动	1 346.8	1 138.7	713.2			
	中国联通	379.8	256	149.8			
业务收入年增长率	中国移动	17.5%	30.9%	31.8%			
	中国联通	42.6%	58%	221.8%			

注:根据信息产业部历年统计资料汇总。另据其他来源的资料,2002年 3月底,移动电话业务收入和用户的市场份额,中国移动为 79.8%和 70.4%,联通为 20.2%和 29.6%。

表 11.5 SWOT分析:中国移动 Vs 中国联通

	中国移动	中国联通
优势	·移动业务上的领先优势 ·资产结构良好 ·丰富的资本运营经验 ·品牌知名度和美誉度较高	·非对称管制扶持 ·全业务经营许可 ·作为上市公司,体制较规范,融资渠道较顺畅 · CDMA 将提高其综合竞争力和品牌形象

续表

	中国移动	中国联通
弱势	·业务单一 ·频率成为进一步发展的瓶颈 ·没有长途光纤骨干网 ·本地网资源很弱	·主要业务市场占有率较低(除寻呼外) ·寻呼业务正处于萎缩状态 ·低价形象很难在短时间内改变 ·用户的 ARPU比竞争对手低
机会	· 3G将增强其竞争优势 ·引进更多的战略投资 ·成熟的资本运作可以快速发展其他业务 ·电信行业监管政策将更趋公平,获得公平竞争环境	·移动业务持续平稳增长 · CDMA带来大量高端用户,有利于提高ARPU · WTO与引进战略投资
威胁	·重组后移动业务牌照的发放将影响其竞争环境 ·中国电信、新网通的小灵通的发展严重分流中国移动的业务量和用户 ·联通 CDMA的推出将从高端市场向其挑战 · 3G的发展前景将影响其发展战略	·国家的非对称政策将逐步取消 ·重组后新移动业务牌照的发放将影响其竞争环境 ·中国移动 GPRS的挑战 · 3G的推进将影响 CDMA的优势发挥 ·中国电信、新网通小灵通的发展严重分流移动业务量和用户

注:资料来源:南方都市报

三、CDMA VsGSM

现在联通的发展到了一个最关键的时刻,一个新的项目在给了它追赶并超过中国移动的机会的同时,也带来了前所未有的挑战,这就是被联通内部称为“生命工程”的 CDMA项目。作为有史以来最受关注的电信项目,联通 CDMA曾引来了中国电信史上最多的争议。CDMA的发展对联通来说在很大程度上直接关系到联通未来在移动市场发展的后劲和竞争力,关系到联通在以后的 3G大战中的抢点和布局,甚至可能会成为中国 3G大战的预演。

得益于政策的扶持,1999年 4月国务院授予联通独家统一负责中国 CDMA网络的建设、经营和管理。又由于政策的原因,联通 CDMA项目多次被叫停,经历一波三折,经过短短 7个月的建设,终于在 2001年底建成了具有世界第一大容量的 CDMA网络。可惜的是,联通 CDMA在客观上错过了移动通信发展的第一个黄金期,移动通信服务已经从短缺经济的卖方市场向过剩经济的买方市场演变。其竞争对手中国移动也已经成长壮大,其 GSM网络已发展成相当的规模。因此联通 CDMA被专家普遍认为错过了建设的最佳时间,并因此带来了一

系列营销难题。(参见表 11.6、表 11.7)

表 11.6 联通 CDMA 发展历程

1999年	联通宣布其 CDMA 计划,但因知识产权谈判等因素计划没有实施
2000年 2月	联通与美国高通公司签署了 CDMA 知识产权框架协议,调整并确立了其 CDMA 建设发展计划
2000年 10月	联通宣布重新启动 CDMA 网络建设,并且正式开始了筹备工作
2001年 2月	联通公司成立了全资子公司——联通新时空移动通信有限公司,负责整个联通 CDMA 网络的建设和经营。与此同时,联通 CDMA 网络建设的具体筹划工作正式展开
2001年 6月	一期工程系统设备招标工作结束,开始设备安装
2001年 11月 14日	与中国移动签订了《网间互联及结算协议》
2001年 12月 22日	一期工程如期建成
2002年 1月 8日	"中国联通 CDMA 网开通仪式"在北京人民大会堂举行

表 11.7 联通 CDMA 项目概况

建设时间	2001年底一期完成,预期 2002年底前二期升级到 1X
投资规模	一期约 240亿元,预计总投资约 700亿元
用户容量	一期 1 515万户,二期 3 500～4 000万户,2003年 5 000万户
用户发展	2002年目标 700万
采用技术	CDMA IS－95A (2G),二期升级为 1X
覆盖地区	一期覆盖全国 31个省、自治区、直辖市的 330个地市和 2 200多个县

GSM 和 CDMA 是目前国际上主流的两大移动通信的技术标准,在全球移动通信市场上市场份额约 71%和 11%。中国移动和联通都有庞大的 GSM 网络,相关的产业链发展也比较完善,市场十分成熟。与 GSM 相比,CDMA 具有频谱占用率低、保密性强、话音清晰、掉线率低、基站覆盖面广、电磁辐射小等优点,并且可以平滑地过渡到 2.5G 和 3G。

四、联通的春季策略

时间已经不允许联通像以前经营 GSM 一样等待产业链自己成熟。因此,联通此次的做法与以前运营商的一贯做法不同,果断充当产业链的"指挥官",在最短时间内调集各方兵力迅速突破:亲自带队国产手机军团、推广世界惟一的机卡分离 CDMA 手机、督促高通悄悄研制双模手机(兼容 CDMA 和 GSM)、组建全

国性的 CDMA 专卖店网、捆绑一揽子业务策动集体跳网、全国统一公关宣传……无论是与高通的谈判,还是技术的规划与选型,网络的建设,联通 CDMA 都是坚持"以市场换技术,以资金换时间"原则,不惜在刚投入 IS－95A (2G) 后不到一年,再追加大约 20%的投入升级至 1X (2.5G) 网络。

联通 CDMA 的市场定位最关键,联通咨询了世界顶级的咨询公司麦肯锡后确定了它的用户定位:中高端用户。所谓中高端用户一般指每月通话费在 200 元以上的用户。这些用户一般是移动通信业务的最早的尝试者和使用者,也是电信企业利润的最大贡献者。由于历史原因,目前 90%以上的高端用户集中在中国移动。联通发展中高端用户必然多数要从中国移动"挖",而这些用户对中国移动有一定的依赖性和品牌忠诚度,而且目前客户改投 CDMA 不仅要换机,而且要改号,转移成本很高。由于目前的 2G CDMA 与 GSM 业务并无本质不同,考虑到目前网络的不完善和用户量小,实际可提供给用户的价值可能还要小于中国移动。

建成 CDMA 后,联通成为了世界上极少数的同时运行两个网络的运行商之一。GSM、CDMA 双网经营是一个国际性的难题,目前还没有成功例子,失败的例子倒是有好几个。如何平衡 GSM 与 CDMA 二者的关系,避免两个网互相抢夺客户,联通对此更为担心。由于联通 GSM 网络现有客户主要以低端客户为主,那么建立以中高端客户为主的 CDMA 网自然成为联通的理想目标。因此联通的策略是 GSM 网以大众用户为主,中高端为辅;CDMA 网以中高端用户为主,大众用户为辅。

在定价方面,联通采用了"撇脂定价"。虽然 CDMA 在建设和运营成本上都比 GSM 有优势,而且联通有国家给予的 10% 的资费优惠政策。但是考虑到既然 CDMA 定位于中高端,一般人的"优质优价"心理是根深蒂固的,定价当然不能低,没有较高的利润如何收回庞大投资,而且低端定位并不讨资本市场的欢心,也不利于 CDMA 的长远发展。最终,联通采取了与中国移动完全相似的资费:月租费 50元/月,通话费 0.4元/分钟。考虑到 CDMA 建设和运营成本优势、联通的资费优惠政策、需另购价格偏高的 CDMA 手机等等因素,这样的定价属于高定价。

在渠道方面,联通除了借助原有的手机零售渠道,还大力建立自己的营销渠道:直销和精品店。联通新时空的市场部游说于大企业客户间,策划其整体跳网。但与中国移动庞大的渠道相比差距还很大。在深圳,随处可见的水果摊上,小便利店内都可以买到中国移动的"神州行"卡。

在广告方面,联通也投入巨大,初期以"走进新时空,享受新生活"的形象广告为主,然后的广告主要诉求点是"绿色,健康"概念。接着的广告趋向多样化,其中有相当多的部分追求"时尚"概念,如办公室鸡叫篇,这些似乎与联通 CD-

MA的用户定位有一定偏差。

在品牌与市场宣传上,联通专门成立了联通新时空移动通信公司,承担 CDMA网络的建设和运营。这样,CDMA有了相对独立的子品牌:"新时空",既发挥了联通现有的品牌力量,又避免联通原来的市场追随者形象影响 CDMA,虽然前期需要移动的投入,但长期来看对 CDMA的发展有利。为了宣传 CDMA,联通也充分调动了起来,甚至在 CDMA网在开通以前,市场对其的认知度就已经相当高。开通以后,其报道和讨论更是频频见诸于各种媒体。

在资本运作上,联通的 CDMA项目并不装入上市公司,上市公司所涉及地区的 CDMA网络,由上市公司向新时空租赁经营。等到 CDMA业务形成规模,得到国际资本市场认可,再由联通上市公司作为优良资产回购。这样,上市公司既可以享受以后高成长的收益,又可以充分避免风险。据透露,联通在国内发行A股计划也已获批准,预计 2002年内可完成上市任务,集资规模约 150亿元人民币,主要用于 CDMA网络的建设。

五、联通的夏季调整

但是经过半年的市场运行,联通 CDMA的市场表现与预期还有不小的差距。到 2002年 6月,联通 CDMA用户总数约 100万户,其中新增用户 60万户,其余为原长城网转入的用户。每月增长速度仍处于 10万至 15万户的偏低水平,这与联通今年给自己定下的目标 700万用户有较大的差距。2002年第一季度 CDMA网络的 ARPU为人民币 81.8元,其中 CDMA新用户为 119.6元,而以前长城移动通信公司网络的用户为 75.2元。这些数据表明 CDMA虽然比联通的现有 GSM用户 ARPU有所增加,但并没有能吸引中国移动的高端用户。当初联通希望 CDMA的用户至少 70%~80%是来自移动的中高端用户,现在看来可能大部分来自新用户。

从 2002年 7月起,围绕 CDMA,联通进行了一系列的调整。

原来归属于移动部的 CDMA营销职能划归市场营销部,移动部负责 CDMA市场营销的副总经理曾宏建随之调到市场营销部;联通新时空公司和移动部人员合并,由移动部新任总经理张云高兼任新时空公司总经理,移动部和新时空共同负责 CDMA网络建设和维护;原新时空公司总经理王颖沛调任新成立的 CDMA增值业务部总经理。

这一系列调整是为了最大限度地保证"灵活而充满进攻意味"的市场策略能够贯彻实施。在销售进展极不理想的现实面前,联通在市场策略方面也进行了大的调整。

联通最初的"中高端策略"在证明并不成功之后演变成"定位中高端,兼顾低端用户"。近乎铺天盖地的广告开始占据电视的黄金时段和大众媒体的最后

一整版，这些广告诉求的主题从"高科技"变成了"今夏流行时尚"。

"预存话费送手机"的政策花样翻新之后，各地营业厅又推出了各项话费优惠政策。例如：西安CDMA133的本地话费实际上已经和130的资费基本相当。联通还利用自己作为惟一的全业务运营商的优势，对CDMA用户捆绑优惠销售其他业务：133用户拨打193长途每6秒3分钱，还可以享用165上网账号，18元/月不限时，还可以分配如意呼的寻呼号码。当地的"特色服务"甚至还可以将用户最经常联系的对象设为子卡，通话费仅为每分钟9分钱。

在渠道建设方面，联通大力加强了直销力度。联通的直销主攻企业集团，抛出的诱饵是：公司提供担保，手机免费赠送，在一到两年的时间内保证每月最低消费，集团入网话费优惠，员工之间只需拨打对方手机的后四位，话费半价。在这一狠招之下，各大知名公司被整体"策反"的消息频传。不少公司和员工都表示乐意接受，部分年轻人干脆抛弃了他们原来的手机，而更多中国移动的老用户则成了"双枪"：每月一般先使用完获得赠机时承诺联通的最低话费，再搭配使用原来的手机。业内人士估计，这一类型的用户占到了相当比重，可能已经给中国移动带来不小的打击。而"双枪"似乎也成了大城市和发达地区"能力人士"的标志化特征，某广告公司打算趁热打铁，为联通设计"今天你也'双枪'了吗？"的广告词。

为推广CDMA网络，联通几乎起用了上下游关系中所有能利用的所有环节。一些供应商抱怨联通的态度是："想卖东西给联通？OK，不管你卖什么，先把这些CDMA的号帮我放出去了再说。"

联通在发展CDMA用户上义无反顾的决心也带动其他行业开始纷纷参与进来。中国银行北京分行与北京联通合作，凡是中银消费信贷记录卡的用户，无需担保和预存话费，只要每月保证消费一定的话费，就可以免费得到一部CDMA手机。看好这个机会的不只是银行，中青旅的中青旅电讯科技宣布"杀入"电信业：从10月15日始，用户只要在中行北京分行办理手续，承诺在网3年和最低月话费，就可以免费获得CDMA手机，风险公司——北京资合信公司为用户提供担保，联通和中青旅进行话费分成。据称中青旅明年计划送出100万部CDMA手机。

这种话费分成的方式实际上是将联通"赠送"手机的风险和对手机的高额补贴转嫁给了其他企业。今年5月，联通在制造商都不肯贸然投产CDMA手机的情况下，不得已采取了由自己统一采购手机的救市之举，这种做法的风险之大是不言而喻的。目前，联通已经在努力改变这种做法，由批量承销的代理商或者中青旅这样想分杯羹的角色向手机制造商采购手机，联通所做的是每月甚至每天向手机制造商们施加压力，通报目前的市场需求状况，督促他们多推中低端手机和具有WAP功能的手机，并尽快拿出CDMA1X手机。

除了加强市场攻势,联通亦加快了 CDMA网络升级的步伐。10月 11日,联通 A股上市募集的资金 112.6亿元已全部汇至联通指定账户。这笔资金将全部用于 CDMA的二期建设。10月 21日,联通与摩托罗拉、朗讯、北电网络、爱立信四家公司在纽约签订了超过 100亿元人民币的 CDMA二期采购合同;此前还有三星、中兴等厂家已经中标并签署了合同。联通计划"再扩展网络容量1 500万。将现有网络全部升级到 CDMA1X"的二期工程开始了。

分析讨论题:

1. 你对联通 CDMA的定位策略及其调整方案如何评价?
2. 你认为联通 CDMA竞争策略是成功的吗?
3. 联通 CDMA的价格策略、渠道策略和促销策略是否合理有效?为什么?
4. 如果你是联通营销总裁,针对移动的竞争策略将会如何调整?
5. 中国移动应如何应对联通 CDMA的进攻?

资料来源:

1. 吴晓明.联通 CDMA之路.(为本文主要资料来源,已征得作者本人同意),中国营销传播网,2002-06-10
2. 孙丽.跨越生死线.IT经理人.2002-11-27
3. 孙丽.亲历 CDMA.IT经理人.2002-04-16
4. 孙丽.3G如何实现承诺.IT经理人

(案例编写:汤定娜、李勇)

11-4 华为的冬天

华为老总任正非在《北国之春》中写道:华为经历了十年高速发展,能不能长期持续发展,会不会遭遇低增长,甚至是长时间的低增长;企业的结构与管理上存在什么问题;员工在和平时期快速晋升,能否经受得起冬天的严寒;快速发展中的现金流会不会中断,如在江河凝固时,有涓涓细流,不致使企业处于完全停滞……这些都是企业领导人应预先研究的。华为总会有冬天,准备好棉衣,比不准备好。我们该如何应对华为的冬天?

一、市场背景

据信息产业部发布的权威信息显示,截至 2002年 7月底,我国固定电话用户数已达到 2.01亿,加上 1.8亿户的移动电话用户,我国电话用户总数已达到

3.8亿,跃居世界首位。我国固定电话用户数 1992年达到 1 000万,1999年达到 1亿户,前后用了 7年时间。而从 1999年的 1亿户到目前的 2亿户,仅仅用了 3年时间。我国的移动电话发展速度更是超过了固定电话。从开通移动电话业务到 2001年 3月,用户发展到 1个亿,历时 13年。预计,我国移动电话最迟在 2002年年底前突破 2亿户。

国际电信市场自 2000年以来陷入低迷。据美国商务部公布的数据,消费者电话服务开支增长减少到 3.1%,仅为上一年的 1/3;IT设备新订单的年增长率已从 2000年第二季度的 34%下降到第三季度的 1.2% 通信设备的商业采购下降 2%,而 2000年第一季度的增长率为 65%。美林公司预计,通信运营公司 2001年的开支将下降 1%,而在过去的两年中,这个数字是每年增长 30%。通信制造业跨国公司采取各种措施降低成本甚至大量的裁员。

伴随国际电信市场的低迷,跨国企业开展一系列战略调整,而中国就是他们目前调整的一个目标。尽管到目前为止,并没有太多的跨国公司主要从中国市场获利,但是多数跨国公司都期望着来自中国市场的获利很快能够在其全球收益中占到重要的份额。

CDMA网络的建设是目前通讯制造业又一大机会。在联通 CDMA一期招标中,份额最大的几家分别为摩托罗拉、朗讯、北电、爱立信、三星和中兴几家。二期招标,华为显然不希望历史重演。联通从 2001年 11月起,和设备供应商在 7个城市分别建立了 CDMA1X实验局,其中,华为在南昌建立实验局进行商用测试。据说,南昌实验局在数月前即已具备商用条件。对负责 CDMA二期招标工作的领导小组,华为从未向外界透露任何消息。据业内人士分析,华为暗中肯定一直在进行筹划,很可能在二期招标中有较大动作,并很可能抢占爱立信、北电的部分份额。

广电业是电信设备供应商的下一个挑战和机会。在 2001年的广电信息网络展览会上,张海涛催促地方广电公司加紧网络整合,尽快与五大电信运营商站在同一起跑线上。就在他发表讲话的同时,上海广电集团和福州广电网络都宣布开始向市民提供宽带上网服务。广电系统今年的工作计划中,构筑高速信息平台和建立付费电视体系被列为两件头等大事。在这次广电展上,这两个重点暴露无遗。嗅觉最敏感的当数电信设备供应商们,阿尔卡特、摩托罗拉、北电这些电信设备商觉察了广电公司们的动向和意图,纷纷出现在展会上,推销自己的电信解决方案。广电网的双向改造将耗费惊人巨资,也势必成为我国通信业的下一个投资热点。而华为、中兴等国内主要通讯设备供应商也将面临一个大的机会。

2000年 5月 16日,新的中国电信和中国网通正式挂牌,这标志着我国电信运营业正式进入“5+1”的竞争时代。同时,原中国电信、原中国网通和吉通通

信受到拆分与重组的影响导致‘缩手缩脚’的投资状况也将随之改变,它们为了在新的全方位竞争中处于有利位置必将加大投资力度,这使通信设备制造公司面临新的机遇和挑战。

二、行业背景

国际厂商来势汹汹,抢占市场没商量。从设备技术的成熟度与运营经验来看,国际上的一些设备提供商目前具有一定的优势。以中国 GSM网络基础设施市场为例,目前仍由国际厂商把持。以爱立信、诺基亚、西门子为首的国际网络设备提供商已经拥有中国网络设备市场的绝大多数份额。以爱立信为例,今年第二季度,中国再度成为爱立信全球最大的市场,推动着爱立信在系统领域销售额不断增长。对于中国电信市场未来以及潜在的机遇,爱立信首席市场执行官张醒生自信地表示,爱立信已为中国所有的电信运营商量身定做了适合他们的解决方案及设备。西门子产品管理部系统工程师车永丰向记者透露,目前网络设备提供商都在私下与潜在的新电信运营商进行合作计划的前期准备。与爱立信相比,西门子对于目前可预见的机会态度更为积极明朗。由于西门子在国内现有的 GSM网络系统中只占有 7%的市场份额,不具竞争优势,所以此次电信拆分所带来的商机对他们来说更为重要,适时抢占市场,有利于西门子重新确立自己在中国电信网络设备市场的位置。据车永丰透露,西门子现在正与中国电信、网通、铁通等未来潜在运营商进行密切的合作。在国内拥有 20多家办公机构、8个合资公司和一个全球性研发中心的诺基亚,显然并不满足现状。对目前的市场机遇,诺基亚中国投资有限公司市场资讯经理郭菡表现得相对谨慎,他表示对于潜在的市场机会,诺基亚不会坐视不理,诺基亚在中国电信网络建设投资方面的投入力度会进一步深化。而摩托罗拉在中国市场上将展开四大战略:⑴ 加大在中国的投资和技术转让。⑵ 大力实施人力资源本土化。⑶ 提高产品国产化成分,协助中国建立电子基础工业。⑷ 发展中国电子行业的合作、合资。

国内厂商希望先重新洗牌,再定江山。长期以来,国内网络设备提供商一直在市场的夹缝中艰难生存。如今,由于自身实力的壮大,他们迫切需要一个能与国际巨头再度划分市场的机会。目前诸多机会,也许就是这样一个契机。

目前,以“巨大中华”(巨龙、大唐、华为、中兴)为代表的中国新兴网络设备提供商正以每年成倍的速度壮大。1998年,国产 GSM移动通信交换机、基站、手机等三个主要产品的市场占有率还是零,到了 2000年,就分别上升为 12%、10%和 10%。以华为为例,2001年电信网络业务呈 100%的增长速度,实现销售额 70亿元人民币。技术的不断成熟已是事实,但是市场的认可还有很长的路要走。

表 11.8 2002年中国通信企业综合实力 10强

1	中国移动通信集团公司
2	中国电信集团公司
3	中国网络通信集团公司
4	中国联合通信集团公司
5	中国普天信息产业集团
6	华为技术有限责任公司
7	中国邮电器材总公司
8	深圳市中兴通讯股份有限公司
9	TCL通讯设备股份有限公司
10	熊猫电子集团有限公司(PEG)

表 11.9 2002中国通信业十大外资企业

1	摩托罗拉(中国)公司
2	诺基亚(中国)公司
3	西门子(中国)公司
4	爱立信(中国)公司
5	上海贝尔阿尔卡特有限公司
6	朗讯科技(中国)公司
7	思科(中国)公司
8	北电网络(中国)公司
9	UT斯达康
10	康宁公司

华为技术有限公司高级副总裁费敏表示,与国际电信网络设备的巨头们一样,他们也做好了人员以及技术方面的准备,相信在反应速度上不会慢于国际企业。

大唐股份集团公司副总裁刘鹏表示,他们的自信一方面来自于目前技术的显著提高,另一方面,在未来的竞争中他们也同样拥有自己的优势——与用户天然的贴近性。目前国际设备提供商对市场和产品方向的调查是半年至一年做一次,而大唐在这方面的调查工作是三个月做一次,可以以最快的速度反映到产品中去,因此,大唐认为服务将是国内电信网络设备提供商在面临未来新竞争中的制胜法宝。

目前中国电信设备市场已成为全世界竞争最激烈的地方,面对纷纷涌入的国际厂商和后劲十足的国内厂商,新一轮的竞争已不光是产品之争,它将是一种观念的竞争。

三、华为概况

华为从一家通信销售企业成长为一家在中国电子信息百强中利润第一的企业,其成功令业内人士瞩目。但任正非的刻意低调,华为对外界的戒备和防范,使得华为更像是一个军事化的组织,了解华为神话几乎不可能,因此对华为的说法也层出不穷。

1. 完善的产品线

华为拥有通讯制造业最完备的产品线,能够满足国内电信发展的大部分需求。华为研究开发的产品涵盖了交换、接入、传输、移动通信、智能网、支撑网、接

入服务器、路由器、以太网交换机、会议电视等主要通信领域，形成了自主的核心技术体系，提供固定网、移动网、数据通信网的业务解决方案。华为产品的关键部件采用自行设计的集成电路芯片。华为在软件开发过程管理和质量控制方面已迈入世界先进行列，华为印度研究所在 2001 年成为中国公司中第一个获得 CMM 四级国际认证的软件研究开发机构。

2. 研发以市场为导向

在华为，研发以市场为导向，往往是研发与市场同时进行，甚至于市场先行。"华为的产品不是最好的，但那又能怎么样呢？什么是核心竞争力？选择我的没有选择你的这就是核心竞争力。"这是华为老总任正非的一句老实话。任正非说："技术人员不必对技术宗教般顶礼膜拜，要做工程商人，你的技术是用来卖钱的，卖出去的技术才有价值。"这给华为的技术定下了调子，而 2000年底，华为能在一夜之间把自己从窄带设备供应商包装成宽带设备供应商，也取决于任正非的技术拿来主义。

为避免研发人员只追求技术先进而缺乏对市场的敏感，华为硬性规定，每年必有 5%的研发人员转做市场，同时有一定比例的市场人员转做研发。

华为公司每年将销售额的 10%以上作为科研投入，产品研发的科研人员达 10 000多人。公司构成中技术研究及开发人员占 46.5%。

3. 有中国特色的市场策略

通讯制造业由于其高成长性和高利润率，使其不可避免的成为国内目前竞争最激烈的行业之一。由于中国市场独立于低迷的世界通信市场，因此是跨国企业最想吃的一块肥肉，这就决定了华为面对的是一场没有硝烟的战争。面对实力高出自己不止一筹的跨国企业，只有机智地运用兵法，才能以弱胜强。

华为在市场潜力小，商务、技术和市场不占优势的情况下，采取竞争性的低价以降低竞争对手利润、打击竞争对手。

但是，华为也不是无原则地发动价格战，打价格战往往是出于销售之外的目的。在什么情况下打价格战？华为的原则是：产品、客户关系、品牌无明显差异，市场能力弱时；降低竞争对手利润，扼杀野草（新进入者）长出时；集中资源，把有限财力投向有价值的市场，即"有所为有所不为"时；技术上有重大创新或变革，不惜以自我淘汰方式强迫产业进步时等等。单纯打击对手不是最好的选择，通过竞争建立持久的优势，极力避免竞争的破坏性作用才是上策。

在自己的传统市场，华为的市场策略以守为主。守的策略主要是：主动发现并弥补市场缝隙；主动否定自己以提高用户满意度，阻止新竞争者进入；利用产品组合优势封杀对手的进攻机会；主动让利降价，不在价格上给对手以可乘之机；同时在客户关系和服务上主动防守。目的只有一个：不断将收益市场中的地位转化为销售额，同时将收益市场的势能辐射到全国。

在对手的地盘，华为摇身一变为猛烈进攻型，集中优势兵力全灭弱势敌人。采取一切办法骚扰对手，千方百计发动价格战，以一切手段打击对手的利润和销售目标，阻挠其市场进展，逐步挤占空间，最后取而代之。

4. 与客户建立不打领带的关系

在最初创业时，华为作为一家民营企业没有什么资源可以利用，到如今，华为拥有着与客户从高层到执行层密不可分的关系网络，是全靠华为一线人员一口口硬啃出来的。而且，当华为的设备出了问题时，良好的客户关系不会令不利消息过快扩散。华为的技术人员往往会星夜兼程赶到现场日夜守护，哪里出问题，立马维修更换。“就算人家产品有问题，人家给你成天守着，还要怎么样？”突发性事件的完美解决反而增进了与客户的关系。

华为在开发客户时不计成本，为做一个项目，常花费七八个月时间和远远入不敷出的金钱，甚至在没有项目的时候，不计回报的做事方式也不曾改变。

华为经过多年苦心经营，华为在全国已有200多个地区经营部，客户关系已经渗透到市场的每个细枝末节，任何跨国公司和本地企业都无法与之抗衡。

任何一个企业都重视经营客户关系。但在华为，这已是一门需要研究的科学，一个需要经营的产品，远不止“人海战术”那么简单。客户关系这个多少带着暧昧意味的词，在华为绝对正面，专门设置的客户关系管理部就是负责研究、评估并督促这种关系的建立和改善的。客户关系管理在华为内部被总结为“一五一工程”：一支队伍、五个手段（参观公司、参观样板点、现场会、技术交流、管理和经营研究）、一个资料库。

5. 非凡的企业文化和激励机制。

华为公司的《基本法》在第一章《公司宗旨》中开宗明义：

［追求］第一条：华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业，通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

［人力资本］第九条：我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

在价值分配上，《华为公司基本法》规定：［价值创造］第十六条：劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

［知识资本化］第十七条：我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和补偿，利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制及公司可持续成长。

［价值分配形式］第十八条：华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益；其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利及

其他人事待遇。公司实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

【价值分配原则】第十九条：按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险，股权分配要向核心层和中间层倾斜，股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当。

6. 华为教父——任正非

谈华为，就不能不提任正非，这是个将自己的个人意志深深植根于华为每一根神经末梢的企业领导者。任正非卓越的领导才能与鼓动性被公认为华为企业文化的源泉。任正非的危机意识是企业在顺风时的一剂良药，在《北国之春》中，任正非清醒地认识道：华为成长在全球信息产业发展最快的时期，特别是中国从一个落后网改造成为世界级先进网，迅速发展的大潮流中，华为像一片树叶，有幸掉到了这个潮流的大船上，是躺在大船上随波逐流到今天，本身并没有经历惊涛骇浪、洪水泛滥、大堤崩溃等危机的考验。因此，华为的成功应该是机遇大于其素质与本领。能救华为的，也只有华为自己的员工。从来就没有什么救世主，也没有神仙皇帝，要创造美好的明天，全靠我们自己。

四、华为的变革

在成立之初，任正非提出“做一个世界级的领先的电信设备提供商”。尽管14年里华为取得了高速发展，已成为中国通信制造业的龙头老大，但离任正非创业之初的目标还很远。面对未来，不变是没有出路的，错误的变化更是没有出路的。对成功充满了强烈渴望的华为义无反顾地踏上了变革的征途。

1. 国际化策略

华为很早就把国际市场的发展作为可持续性发展的关键之一。全球 IT 业的状况加速了华为在国际市场的拓展。目前，在发达国家，服务供应商开始寻求更具性价比的产品，为华为提供了实现市场突破和规模销售的机会；而发展中国家仍集中力量于建设基本的语音电话基础设施。国际大公司忽略了对传统产品的继续投入改进，而华为通过对传统电信设备的持续研发投入，已经取得这一领域的领先地位，并将利用这一优势，在广大的发展中国家获益。华为的短期目标是力争用五年的时间，使海外市场的销售收入占公司总销售额的 35% 以上，并希望通过持续的研发投入和管理变革，不断提升自己的综合竞争力，使华为成为一家在业界极具影响力的国际化公司。

摩托罗拉评价说，华为的优势不可能一直延续下去，很多隐患会在其继续壮大的过程中表现出来。从现阶段来说，华为的国际化其实是个梦中花、水中月，全球化市场是企业未来生存和发展的基础。一个公司的发展必须逐步实现市场

国际化、技术国际化、资金国际化、人才国际化等，也只有这样，才能真正实现世界级企业的目标。因此华为公司把国际化意识作为公司员工必须不断强化的意识之一。

这种国际化视野也使华为在国际市场取得了良好成绩。华为已在全球建立了 40多个分支机构，在海外的员工已达 3 000多人。华为在美国硅谷和达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德歌尔摩、俄罗斯莫斯科以及中国的北京和上海等地建立了研究所，在俄罗斯建立了合资企业。华为产品已经进入德国、西班牙、俄罗斯、泰国、韩国、巴西、肯尼亚、新加坡等 38个国家和地区。

但是"国际化经营"不仅仅是一个"业务收入有多少来自海外市场"的概念，还要看这个企业的组织结构、经营模式、管理理念等是不是国际化的，现在即便是上海贝尔阿尔卡特也距真正的"国际化经营"还有比较大的差距。

2. IPD变革

从 2000年起，华为请 IBM做顾问进行 IPD (集成产品开发) 变革。简单地说，IPD就是把以前由研发部门独立完成的产品开发，变成打通全流程、跨功能部门的团队运作，产品研发不再是研发部门的自留地。理论上 IPD能够在研发前期就避免以前需要投入市场后才会暴露的问题，以前华为的产品开发都在中研部，现在改由 PDT (产品开发团队) 来承担。每个产品都有各自的 PDT，每个 PDT团队由研发、市场、财务、采购、客户服务、生产等各部门抽调人员组建，如同一个项目小组，从研发开始，对市场利润产品负全部责任，共同协作完成一个产品从概念研发到生产上市的全过程，从而真正实现产品和研发和市场的同步进行。按常理，负责研发的经理由具有研发经验的技术人员担任，但华为高层要求，团队必须由市场人员负责。以前中研部负责全部开发，市场部门负责销售，中研部做什么，市场部卖什么，而现在新的动作流程变为，市场代表带着产品规格，技术参数等信息到市场上搜集客户反馈，据此考虑市场空间、客户需求的排序，哪些需求会对未来产品的市场潜力和竞争力产生重大影响等等。在市场人员的强烈参与下，产品的概念得以形成。接着，财务代表根据市场代表提供的市场数据算账：需投入多少研发工程师、仪器设备成本、制造成本、物料成本、产品生命周期内销售额、利润等，一份"商业计划书"诞生了，用以说服 IPMT (投资管理委员会，分产品线设立，共有 9个) 同意为该产品投资。2000年，华为以无线业务部作为第一个 IPD试点，在 IBM顾问手把手的指导下，把华为的大容量移动交换机 MSC6.0送上了 IPD流程，经历了 10个月的开发周期，把整套程序走了一遍。到现在，华为牵涉到 IPD变革中的人已达 60% ～70%。2002年开始，所有的新项目都将导入 IPD。现在按照 IPD的流程走，华为的反应速度可能比以前慢了不少。但那些多数属于应急的问题，随着前期研发环节的充分考虑，会越来越少出现。同时产品研发周期大大缩短，风险也大大降低了。

3. 加强研发技术力量

业内有一句话:华为用三流的产品卖出了一流的市场。虽然这是一个令人引以为豪的例子,但恰恰暴露了华为产品在技术上的软肋。虽然华为每年投入的研发费高达不可思议的10%,2001年更是高达不可思议之20%。但是在市场进入疲软期,资金吃紧时这么高的研发费是令企业难以承受的,而华为短短几年的研发技术积淀,在国外巨头的虎视眈眈时遇到市场的冬天时也会力不从心。

华为与摩托罗拉、IBM、英特尔、朗讯、ALTERA、SUN等世界一流企业成立联合实验室,广泛开展技术与市场方面的合作。华为技术有限公司在拥有自主核心技术产权的同时,积极开展与国内外公司、高校和科研机构的合作,建立长期、友好、开放双赢的合作关系,实现技术开发与合作的全球化。华为公司的研发在光网络、移动网络、固定网络、增值业务、软件平台与ASIC芯片技术等方面作了重点投入与发展。

4. 管理体系规范化和制度化

任正非还在1998年巨资请进IBM顾问公司、美国TOWER公司、MERCER公司等管理咨询公司,希望建立世界级管理体系,实现以“法”治企。但是在华为《基本法》的字里行间和采访的结果看,华为目前的管理状态是“人治”下的“法治”。在《基本法》中,可以看到这样“奇怪”的字句:“决策的原则是,从贤不从众……报告中要特别注明讨论过程中的不同意见……公司总裁有最后的决策权。”这个“奇怪”的原则透露给大家的信息是:大家都同意的决策不一定是正确的,因为“真理往往掌握在少数人的手里”;而在那些“特别注明”的不同意见中,谁代表了“真理”,谁是“贤”人,则由任正非说了算,因为“总裁有最后的决策权”。

《基本法》作为企业的基本大“法”,初衷是“为华为制定纲领性文件”,但是却涵盖了研发、生产、销售、行政、人事等各方面的细节,成了一部贯彻任正非管理思想的具体“管理条例”。103条对员工和中高层管理者行为以及各业务领域的详细规范,使得中间层的管理空间减缩到最小,管理能力能不能得到充分发挥和施展,非常令人怀疑。

如同长虹、联想、海尔等企业一样,华为一样面临着选择企业接班人的问题。《基本法》明确规定:华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。华为一位高层人士说,太强势的企业家有可能会影响年轻人的成长。在任正非的“强势”之下,所有的人都黯然失色。在管理层进行决策讨论的时候,面对任正非咄咄逼人的态势,有不少人在畏惧的心态下,有独立的见解也不敢发表,一是因为自己的看法不一定对,二是因为任正非总是有英明果断的眼光,由他来决策就足够了。

5. 销售变脸

过去 14年里,华为以销售为导向,一切以销售为中心的思想取得了成功。随着中国通信业的高速增长,随之而来的是一个剧烈变化的环境,原先简单的运营商和供应商链条,已演进为设备供应商、集成商、软件提供商、业务与内容提供商、网络运营商、终端用户运营商、虚拟运营商甚至技术提供商等组成的复杂产业链。未来与现在的竞争将是一个双赢或多赢的竞争,一家鲸吞产业链的所有利润将是不现实的。而在供应链这条复杂的产业链的竞争中,靠一个公司的意志和一个人的个人意志,是否还能支持华为的高速发展和整个供应链的发展也是个疑问。

华为以往销售模式总是采取直销模式,为此,华为在全国设立了 200多个经营部,很多办事处与分公司,这对于大客户服务的特点和华为的进攻者地位来说是相适的。直销的优点是对渠道控制力强,执行公司政策到位,了解市场,信息通道流畅,利润独享 ;其缺点是成本高,容易出现惰性,文化单一,风险集中,核心竞争力模糊。现在,随着华为产品线的扩大,以及华为市场的领导位置,单纯的直销模式就有些不适应新的产品线了,华为的企业网事业部是目前华为惟一实行事业部制的部门,在销售渠道上改变了以往华为所擅长的直销,采取分销方式。作为华为探索新的销售渠道的先锋队,企业网事业部正在探讨一种新的生存方式。此外,华为也像跨国企业一样,开始重视从供应链上的竞争,加强了与几百家供应商的同盟关系,在单纯比拼销售主业的同时,华为也认为未来的竞争是供应链的竞争。

分析讨论题:

1. 分析华为所处的市场环境。
2. 评价华为的市场竞争策略。
3. 你如何看待华为的调整?
4. 你如何看待研发在通信设备制造企业竞争优势中的作用?

资料来源:

1. 王宏亮.华为领路 NEC、松下猎食中国 3G.经济观察报,2002–06–17
2. 匡峰.跨国公司促使中国电信市场匆忙布局.北京晚报,2001–10–29
3. 任正非.北国之春.华为人,2001–06–29
4. 《通信世界》调研部.中国通信企业 50强.通信世界,2002–12–26
5. 孙丽.华为 :土狼向狮子的演进.IT经理世界,2002–05–31
6. 周米.华为 核心竞争力不是一天打造出来的.中国计算机报,2002–06–24
7. 华为基本法
8. 华为公司网站,上海贝尔阿尔卡特网站,中兴通讯网站,诺基亚中国网站

(案例编写:汤定娜、李勇)

11-5 合作致胜
——柯达数码中国市场竞争策略

2001年是中国数码相机产业开始崛起的一年,全年我国数码相机市场增长率高达100%,首次突破了20万台大关,市场上甚至出现了"电脑、手机、数码相机一个都不能少"的说法。但是,同个人电脑、手机等消费类IT产品相比,数码相机的普及率仍然很低,数码相机和数码影像服务仍然给人一种贵族般的神秘感。相对于国内巨大的市场空间,数码影像的平民化显得尤为迫切。作为中国市场最大的影像服务企业,柯达以敏锐的眼光注意到这一点,并努力通过与中国本土企业的一系列合作来实现这一数码贵族的平民化。

一、市场背景

数码相机市场尚处于导入期。根据国研网调查数据显示,目前中国城市家庭拥有传统光学照相机的比例达到了44.1%。这一数据意味着中国城市居民拥有传统光学照相机的数量达到了2 205万台。而城市居民目前拥有数码相机的比例只有0.83%。

根据国研网数据分析发现:从1997年至今,中国数码相机的销量都保持了逐年上升的趋势。市场在1998年出现了高达110.26%的快速增长。之后由于市场基数的扩大,市场增长速度下降。2000年,市场增长速度降到最低点,为55.94%。2001年,数码相机市场增长速度重又出现上升趋势。从1997年到现在,数码相机市场都保持了50%以上的高速增长,同时,市场基数不大(见表11.10图11.1)。因而,目前中国城市家庭数码相机市场还处在市场导入期。而消费者目前的承受能力是目前数码相机市场上的瓶颈。(见图11.2)

表11.10 1997—2001数码相机市场规模和增长速度

时间	市场规模(万台)	市场增长速度
1997年	1.95	—
1998年	4.1	110.26%
1999年	7.3	75.61%
2000年	11.3	58.94%

2001年	18.5	63.72

资料来源:国研网

图 11.1 1997—2001年数码相机市场规模和增长速度图

资料来源:国研网

图 11.2 中国城市居民数码相机预期消费能力分布

二、行业调查

中国的数码相机市场上群雄纷争,除了传统的索尼、三洋、富士、柯达、佳能、松下等国际知名品牌之外,今年又涌现出了联想、清华同方、方正等本土的后起之秀。

群雄争夺市场,但没有领导性品牌 。根据国研网调研的数据来看,目前城市居民拥有数码相机的前六位品牌分别为索尼、三洋、奥林巴斯、松下、佳能、柯

达，前三位的比例之和为 30.4%，三星和富士的市场占有率较低；考虑到目前数码相机市场的销量不大，因此可以认为，数码相机市场目前的集中度不是很高，还没有形成市场领导性的品牌，这与市场总体上还处于导入期是吻合的。调查数据同时显示，城市居民拥有的数码相机品牌的地域性差异比较明显。

在城市居民对数码相机品牌的认知情况的调查中，目前城市居民对数码相机品牌第一提及知名度数据中排名前十位的分别是：富士、柯达、索尼、佳能、奥林巴斯、尼康、松下、卡西欧、东芝和三洋。对比分析城市居民目前拥有的数码相机品牌和城市居民对目前数码相机品牌第一提及知名度数据可以发现：就具体品牌来说，富士和柯达虽然有很高的品牌知名度，但市场占有率较低，这与富士和柯达更为专注于数码冲印有一定的关系，中国城市居民对富士胶卷和柯达胶卷的过于熟悉模糊了他们对富士数码相机和柯达数码相机的认知；就品牌国别来说，日本品牌的数码相机在市场上处于“一统天下”的地位，柯达是惟一能够与其竞争的非日本数码相机品牌，韩国三星的知名度相对日本品牌还是较低；而中国国产数码相机品牌由于厂商数量少，技术不先进，还处于一种附属地位。

城市居民最希望购买的前十名的数码相机品牌分别是：柯达、索尼、松下、佳能、富士、奥林巴斯、美能达、三洋、尼康和喜玛拉雅。数据同时显示，各地区居民对预期购买的数码相机的品牌选择的差异不是很明显。对于柯达和富士这两个品牌来说，消费者对其认知度和预期购买率都是排名靠前的，但实际上城市居民拥有柯达和富士数码相机的比例却不高。

三、以合为贵——柯达数码中国策略

1. 生产合作

高关税必然导致高价格，本土化生产是外资企业增强价格竞争力的必然手段。为了能飞入寻常百姓家，柯达想到了借用海鸥的翅膀。

数码相机之所以总给人以贵族的形象，一个很直接的原因在于其高昂的价格，以前由于我国市场上的数码相机产品基本上都是国外进口产品，价格之高一个很重要的原因是关税的居高不下，目前，我国针对进口数码相机关税高达60%，柯达作为中国数码相机市场的第一大供应商，深刻体会到了高关税所带来的无奈。要提高产品的价格竞争力，本土化生产成了柯达必然的选择。

1998年，柯达与中国政府的一纸“全行业合资计划”使柯达胶卷在中国实现本土化生产，并且将中国市场上的富士胶卷连续三年定格在“进口胶卷”之列，从而使柯达胶卷在中国市场所向披靡，迅速打败富士，坐上中国影像市场头把交椅。进入数码影像时代，柯达当然不会忘记本土化生产的优势，于是，柯达一直在悄悄进行着本土化生产的努力。经过艰苦的谈判，2001年下半年，与海鸥合资的数码相机生产企业——达海公司终于浮出水面。

2001年 9月 18日,柯达和海鸥双方的高层以及上海市政府的重要领导共同宣布,达海公司正式投产,主要生产面向中国市场的数码相机。根据双方的协

议,海鸥持有达海公司 20%的股权,柯达则为 80%。柯达与海鸥的合作包括数码相机的生产以及相关销售、维修和支持服务。柯达负责产品设计、技术和管理,而海鸥则协助生产及拓展内地市场。这一合资的成功使柯达在中国的本土化战略得到具体的实施,合资公司生产的数码相机使用柯达的品牌,内销中国市场并为柯达增添数码相机的供应源。

此番合作的成功,对柯达来说具有重要的战略意义,在中国市场上,柯达数码相机的本土化生产有利于降低成本、增强价格竞争力。同时,利用海鸥庞大的市场渠道和网络以及多年的行销经验,有助于柯达数码相机迅速占领市场。这也是柯达扼制竞争对手的一个重要策略。2001年 6月,富士公司宣布,它在苏州最新成立的合资公司已拿到数码相机在中国的内销权,今后富士将把其在苏州生产基地生产的 30% ~50%的数码相机内销中国市场,这意味着富士数码相机在中国也实现了本土化生产。为取得在中国数码相机市场的竞争优势,富士与柯达都不约而同的选择了本土化战略,而柯达与中国相机第一品牌的合作无疑将使柯达在中国数码相机市场的本土化竞争中无论是品牌上还是市场拓展上都将赢得优势地位,从而以更具价格竞争力的产品切入中国市场,“亲近”中国消费者。

2 技术合作

要开拓广阔的民用市场,数码产品首先要在应用上低下高贵的头颅。跨行业的产品及技术的横向联合,使柯达数码影像产品功用全面贴近消费者。

在 2002年 1月召开的柯达嘉年华上,出现了一些新的企业代表,包括英特尔中国公司以及新科、步步高、长虹、创维、宏图、飞利浦等国内著名 DVD 厂商。在传统影像业务上,实在很难将这些不同行业的成员联系到一起来,但是在数码影像时代,这些从前毫无干系的企业走到一起来就不足为奇了。

造成数码相机贵族化的另外一个重要的原因在于数码影像应用的复杂性。数码相片的拍摄和欣赏往往与电脑有关,这无形中阻碍了那些不谙电脑使用的人群进入数码影像消费领域,如何使数码影像的欣赏更加多元化、大众化,这成了柯达试图解决的一个问题。这也是柯达与英特尔以及众多 DVD 厂商走到一起来的理由,他们要通过合作实现数码相片应用的大众化——将数码相片存贮到碟片上,并使数码相片的欣赏可以通过 DVD在电视上进行。这是一个极具市场眼光的主意,享受数码影像的人群将实现大众化,从而给柯达数码影像市场的开拓带来更多的想象。

柯达与英特尔共同开发和推广照片光碟。这种电子相册使数码相片可以通过 DVD在电视上播放欣赏。同时,柯达与六大 DVD厂商达成合作,这些厂商新一代 DVD机与柯达照片金碟兼容。与柯达合作的六家 DVD机厂商占中国 DVD市场七成,在全球的市场份额则为 30%。柯达民用摄影产品部大中华区品牌管

理及市场总经理陈耀荣表示，柯达与 DVD厂商的合作拓展了照片的多媒体应用，消费者无需购买任何设备，便可以轻松享受数码科技的成果，有助于推进数码影像服务的普及。

另外，英特尔跟柯达的合作还包括通过芯片的改善来促进数码相片处理的简易化。英特尔新一代奔腾 4处理器的 NetBurst微体系结构、高带宽系统总线以及 SIMD数据流指令扩展 (SSE－2)等创新技术极大地提高了处理速度，并且增强了视频、音频、图像、通信和娱乐等数字媒体的处理能力。英特尔 (中国)有限公司总经理杨旭说："奔腾 4处理器在视频图像处理方面的突出表现完全可以使个人用户在计算机上创建或编辑数字视频图像，而在过去，这项任务是专业摄影师的领地，需要巨额资金和相当深厚的专业知识。英特尔希望通过与柯达的合作，利用今天高性能的基于奔腾 4处理器的个人电脑，进一步促进数字影像技术的广泛应用。"

3. 渠道合作

作为消费类 IT产品，数码相机的服务显得尤为重要。而专业化渠道的意义在于，在将产品送达目标消费者面前的同时，提供专业的增值服务。

作为一种计算机外围设备，数码相机的市场渠道拓展有其特殊的要求，相比传统相机的销售，数码相机要求经销商具备更加专业的服务素质和更具渗透力的市场开拓能力。于是，国内第一大 IT分销商神州数码进入了柯达的视野，神州数码强大的分销网络以及专业的服务能力与柯达数码相机的平民化战略找到了完美的契合点。

2001年 11月 12日，柯达与神州数码在北京举行隆重的签约仪式，宣布柯达与神州数码结成战略性合作伙伴，共同开拓中国数码相机市场。根据本次合作双方签署的协议，神州数码 (中国)有限公司计算机外围设备事业部将成为柯达数码影像事业部中国区分销商，负责柯达全线数码相机产品在中国的代理分销业务。这次柯达与神州数码的合作将成为国内迄今为止影像行业与 IT分销渠道规模最大的一次合作。

神州数码总裁郭为强调，IT产品销售的一个重要特征就是要提供增值服务，神州数码不会用销售传统相机的方法来销售数码相机，将会借鉴分销 IT产品的经验，提供一系列的服务、培训等增值内容。基于此，神州数码针对数码相机的渠道建设将从两方面着手，一方面借助现有渠道，加强渠道的复合能力，增强代理商的服务意识和服务能力，"我们要做到让消费者不惧怕数码相机、学会使用数码相机并喜欢上数码相机"；另一方面针对数码相机的产品特点，开发新的渠道，如商场、电脑城、专卖店等，增加销售渠道的广度和密度。柯达数码影像部大中华区及韩国总经理陈永兴表示："凭借神州数码遍布全国 3 000多家代理商和 'eBridge'电子商务平台的协助，我们可以将柯达数码相机推广到全国每

一位消费者面前。"如今走在城市街头,不经意间常常可以在很多场合看到柯达数码相机摆在货架,这一昔日的数码贵族正在越来越主动的出现在人们的视野,吸引着人们的眼球,撩拨着人们的购买欲。高科技产品常将抛弃传统行为方式引以为傲,但恰恰在两者的结合点上,蕴藏着巨大的商机。

4 资本合作

习惯改变的速度永远赶不上技术进步的速度,很多人觉得,照片还是冲出来看着舒服。数码相机的广泛应用同时造就了另外一个市场——数码冲印,而要赢得这块市场首先要有为数众多的数码冲印店。在传统影像时代,正是数量巨大的快速彩扩店为柯达抢占市场立下了汗马功劳。在中国影像市场,专卖店本来为富士所创,但如今遍布于大街小巷的柯达快速彩扩店成了富士心头永远的痛。在数码影像时代,柯达同样深谙数码冲印网络的力量,而与金融界的合作为数码冲印网点在各地的建立提供了强大的资金动力。

在2002年召开的嘉年华上,来自中国银行总行的负责人与柯达签署了寓意双方长远合作的《BOC-K计划》,该计划涵盖"一路通"与"创业宝"授信支持协议,中国银行不仅将为有意投资柯达快速彩扩点的个人提供购买彩扩和影像设备所需要的贷款,还将为柯达的国内经销商提供总额1亿元的综合授信。该助业贷款计划面向全国主要城市,中国银行将通过遍布国内的上千家分支机构分阶段推出。此举对柯达数码彩扩市场网络的铺开无疑具有极其重要的意义。而就在此前不久,广东发展银行与柯达推出了同样性质的个人助业贷款计划,为投身影像行业或计划扩展此业务的投资者开辟融资渠道。

2000年,柯达推出了"九万九当柯达小老板"计划,如今在银行的支持下,柯达再次推出一项名为"八万八当老板"的新计划。投资者投资八万八即可在柯达选址、策划、设计、培训等方面的协助下,成为一家柯达数码写真馆的老板。数码写真馆区别于从前的柯达快速彩扩店,除了传统业务外,还提供完整的数码影像服务。凭着这份激情,柯达准备将数码影像店的数目增加到2 000家。而到2001年底,包括1 000家数码店在内,柯达冲印店的数目已经达到7 000家!这是中国仅次于邮政网的全国最大的零售网络。这是一个"网络为王"的时代。依靠庞大的网络,柯达在过去的几年上演了绝地反攻的一幕,在传统影像行业迅速占据了超过60%的市场份额。今天,这个燃起无数人创业激情的"八万八计划",同样将为柯达在数码时代打造一张攻城圈地的强大网络。

目前中国平均20万人有一家彩扩店,可是在消费模式类似中国的香港和日本,彩扩店的密度却多达平均1万人1家,至于数码彩扩店的密度悬殊就更大了。这一对比在说明中国数码冲印市场空间巨大的同时,也反映了数码影像平民化在市场空间分布上的迫切需要。"让数码冲印就在你身边"是柯达提出的口号,这一由银行催生的数以千计的数码冲印网点使得这一理念得到了最为具

体的表达。随着柯达数码冲印网络的进一步完善,长期以来困扰数码摄影爱好者的数码相片冲印输出问题必然得到解决,数码影像也会从空间上、技术上甚至是消费习惯上更加接近人们的生活,这既带动了数码相机的消费,同时也拉伸了数码影像的产业链条,充分挖掘了数码影像市场的潜能。

分析讨论题:

1. 柯达数码中国的目标市场和市场定位是什么?

2. 在数码相机市场柯达处于什么样的竞争地位?

3. 柯达数码与一系列中国本土企业的联合是一种什么样的竞争战略?采用这种战略会带来哪些竞争优势?可能隐藏什么样的危机?

4. 如果你是柯达数码的营销总裁,对竞争策略会否作调整?为什么?

资料来源:

1. 汤应波. 柯达数码中国竞争策略. IT经理人商业周刊, 2002-05-25

2. 国务院发展研究中心市场经济研究所. 数码相机:爆发性增长还需 2~3年. 中国经营报, 2002-09-02

3. 宁文. 市场呈现“四化”趋势 盘点 2002年数码相机市场. 北京日报, 2002-12-26

4. 吴建. 伙联想长虹结跨行业联盟 柯达数码西进力拼富士. 国际金融报, 2002-10-11

5. 周速华. 2003数码新格局:国产品牌紧盯低端市场蛋糕局. 硅谷动力, 2003-01-02

(案例编写:汤定娜、李勇)

第十二章　市场营销战略

本章提示：本章主要介绍了营销战略计划的制订依据、步骤和方法；STP战略和市场营销组合战略。STP战略中，主要分析了市场细分的内涵、客观基础、作用、方法及有效市场细分的标志；目标市场选择的前提、程序及战略选择；以及市场定位的内涵、步骤、战略选择及反思。市场营销组合战略中，介绍了由4Ps理论到4Cs理论到4Rs理论的发展历程，以及市场营销组合的特点和作用。本章选取了四个案例，案例一以美国西南航空的“低成本定位”战略的成功，分析了企业如何进行合理的市场定位；案例二以金长城的“飓风”行动为例，重点分析了产品低价定位的战略选择及其相应的营销策略如何实施；案例三则从市场定位的成功分析了“商务通”整体营销战略的选择及实施；案例四以乐凯胶片股份有限公司为例，分析了企业在身处逆境时的市场定位问题。

12-1　西南航空的低成本定位策略

摘要：“9·11”事件使世界航空业受到严重冲击，特别是美国航空业开始被破产、裁员等坏消息所笼罩。美国前十大航空公司近几年一直处于亏损状态，只有排名第六的西南航空公司始终保持盈利，并且创下连续29年盈利的业界奇迹。本案例首先分析了全球(包括美国)航空业的背景，在分析了西南航空公司的企业背景之后，重点探讨了西南航空取得成功的关键——低成本定位战略。案例从航线选择、机型选择、机票销售方式、机舱安排、服务提供等方面具体阐释了西南航空的低成本定位是如何实施的，并且从“人退我进的经营”和“谨慎的财务战略”以及“家族式管理”等方面进一步论述了西南航空成功的因素。本案例的分析重点是定位战略的选择及其实施。

关键词：西南航空、市场定位、低成本策略

“9·11事件”及经济衰退使美国航空业遭受沉重打击，许多航空公司效益严重下滑，裁员消息不断。2001年，美洲和联合两家美国航空公司创下了亏损38亿美元的历史最高记录。2002年12月，美国第二大航空公司——联合航空公司申请破产保护，成为美国航空史上最大一桩破产保护案。实际上，美国前十大航空公司近几年一直处于亏损状态，只有排名第六的西南航空公司始终保持

盈利。

西南航空公司自从1973年首次盈利以来就一直保持着良好记录，至2001年底已有29年，其中有9年的利润都比上一年度有所增长。美国现在有多家航空公司因为巨额亏损走到了破产边缘。与此形成鲜明对比的是西南航空公司始终保持的盈利记录。在被认为经营环境最为恶劣的2001年第4季度，西南航空公司的毛利润为2.46亿美元，净利润为6350万美元；美国各大航空公司2001年裁员人数高达10万人，而2002年2月西南航空公司却宣布当年计划新招聘4000名员工。

一、艰难前行的国际航空业

受世界经济普遍减缓的影响，国际航空业的"能力过剩"和"疯狂竞争"情势更为严重，其结果是国际航空市场的"饱和"以及航空公司的飞机"无法吃饱"。从20世纪90年代起，航空运输业者之间就开始进行"价格战"，结果是票价越来越低，加上油价的上涨，使其经营形势越来越坏。

国际航空业不景气的具体表现是乘坐率下降。2001年乘客人数增长的百分比每个月都在下降，在1月是6.5%，而到6月时已减低到2.8%。客运是这样，货运情况也不妙，与2000年同期相比，2001年上半年国际航空货运下降了3.3%。正因为如此，德国"汉莎"航空公司已宣布从2001至2002年冬季开始减少运力。该公司将集中经营其最能盈利的航线。据"汉莎"公司说，与2000年相比，2001年洲际飞行需求已"明显降低"。

飞机制造商方面也是忧心忡忡。一些航空公司已要求空中客车公司推迟交付它们订购、定于2003年和2004年交付的飞机。空中客车公司承认，考虑到市场运转的减缓，在交付飞机方面已修正了架次。预定在2003年交付飞机450架，现已成为400架。据说该公司已推迟推出A380超级运输机。

而2001年美国遭恐怖袭击更是导致全球航空业严重亏损，使得原本已经经营困难的航空业举步维艰。据总部设在日内瓦的国际航空运输协会透露，由于"9·11"恐怖袭击，世界各国的航空公司将面临巨大亏损，仅袭击发生当周就将减少收入100亿美元。该协会发言人威廉·盖拉德说，在美国遭受恐怖袭击关闭国内机场后，世界上1.2万架商业飞机中，就有4000架被迫停飞。根据国际航空运输协会的统计，美国航空市场每天的损失达到10亿美元。盖拉德说，实际损失可能还不止这些，因为航空公司停运还会带来一系列连锁反应。

美国联邦航空局2002年底发布的一份预测报告说，2002年美国的民用航空业仍将不景气，预计2003年才能恢复到"9·11"恐怖袭击事件前的水平。报告预计，从2004年开始，美国的航空旅客人数每年将平均增长4.2%，到2013年将达10亿人次。而在一年前，美国联邦航空局曾预测2010年的航空旅客人数

就能达到这一水平。据统计,“9·11”事件发生以来,美国各大航空公司由于旅客流量减少和安全等原因大幅度减少了航班。2001年的航班总数为99.14万个,比2000年的140万个减少了四分之一以上,但主要航空公司延误、取消和转停其他机场的航班数量只占22%,低于2000年的27%。另据美国主要航空公司的联合组织——空运协会公布的报告,尽管美国联邦政府在恐怖袭击事件后向航空公司提供了50亿美元的援助,但2001年航空业的亏损额仍高达70亿美元。报告估计美国航空业2002年也不会盈利。

二、美国航空业笼罩在破产阴影中

2001年9月11日以来,美国航空业笼罩在一片阴影中。经济衰退、乘机人数减少、保安和保险费用的增加以及行业内的低价竞争,导致美国各大航空公司的盈利持续下滑。同时,航空公司信用等级标准下降、股价下跌也严重打击了公众投资航空业的信心。2002年,美国航空业又跌跌撞撞地“飞”了一年。专家预计美国航空业9家主要航空公司2002年的亏损总额可能会高达70亿美元。

美国时间2002年8月11日,美国第七大、全球第十四大航空公司——美国航空公司(Us Airways)向弗吉尼亚州东区美国破产法院申请破产保护,这成为了“9·11”事件后第一家走向破产的大航空公司。公司的负债总额高达106.5亿美元,远远超过了资产78.1亿美元。

接踵而来的,美国联合航空公司(United Airlines)的命运早在美国航空公司宣布破产申请时就被观察家预言。12月9日,由于18亿美元的贷款担保申请被拒以及无力偿还将到期的近10亿美元债务,美联航正式提出破产保护申请,成为了美国有史以来申请破产保护的最大航空公司。美联航原为全球第一大航空公司,该公司的两架波音飞机在“9·11”事件中成为恐怖分子实施自杀性劫机的目标。受该事件影响,该公司一直亏损不止,2001年降至全球第二。

在两大航空公司宣告破产的同时,其他航空公司的日子也并不好过。2002年第3季度业绩报告显示美国的航空业仍未走出亏损裁员的困境。据媒体报道,美国最大的航空公司——美洲航空(American Airlines)也曾发表声明,要求雇员接受冻薪建议。美洲航空公司的管理层和支援人员将连续第二年放弃加薪,该公司主席兼首席执行官卡蒂要求全体雇员接受冻薪,使公司能继续生存。位列美国第三的德尔塔航空公司(Delta Airlines)情况也很不妙,2002年第3季度财务报告显示公司亏损3.26亿美元,远远高于2001年同期2.59亿美元的亏损。为此,公司计划裁员7 000人至8 000人,占其员工总数的10%至12%。曾于2001年9月15日警告说可能会申请破产保护的美国大陆航空公司(Continental Airlines),虽然2001年在美国政府援助的贷款帮助下,得以摆脱危机而最终避免破产的命运。但是时隔一年,它仍未摆脱亏损的步伐,2002年7月份财

报显示亏损 2.48亿美元。

当美国国内几家大型航空公司因巨额亏损走到了悬崖边缘之际，美国西南航空公司（Southwest Airlines）却一枝独秀。2002年第3财政季度净利润仍达到7 490万美元，成为美国惟一一家在过去18个月中持续盈利的航空公司。美国西南航空以低廉的票价和机师工资闻名。为了降低票价，西南航空公司采用了点对点式的结构，把业务主要集中在更有效率的短程航线上，西南航一张从纳什维尔飞往新奥尔良的单程机票只需56美元。这样西南航空公司就可以选择较小的机场起落，节省了机场的费用，更重要的是，由于采用网上订票的形式，它免去了传统票务经纪对票价的影响。

与美国西南航空公司的小规模、低成本运营不同，美国的许多大航空公司都是在前几年兼并风潮中膨胀起来的庞然大物，构筑的是"大而全"的构架。2001年3月，美国经济陷入衰退，工商企业压缩商务旅行费用，消费者也减少乘坐飞机，美国民航业务明显萎缩。其中低成本航空运营商几乎占据了美国内航空运能的20%。大航空公司原本希望依靠卖出高额利润的商务机票来收回成本，但是却被航空折扣商的低票价政策打乱。庞大的固定成本、代价高昂的辐射状航线系统以及大量开支庞大的劳务合同，使得一些经营不善的公司入不敷出，只好申请破产保护。

选择破产申请对于美国的航空公司而言虽然是迫于形势，但是实行资产和债务重组，却有利于公司更好地摆脱财务困境。美洲航空公司首席执行官唐纳德·卡蒂相信，公司在重新盘点组合后将东山再起，继续保持其在美国和世界航空业的旗舰地位。2002年年底，美联航已对外宣布其重组方案开局顺利，申请破产保护第一天提出的一系列提案已经获得美国破产法庭批准，这将保证美联航在重组过程中可以正常运营，保证航班服务质量、员工的薪水福利以及和客户的合作。现在问题的关键是，美联航是否能尽快建立合理的经营机制，降低亏损，重整旗鼓。此外，美联航要设法得到外界新的资金投入。如果各项应对措施得当，美联航将能在一两年后走出危机阴影。

三、西南航空的市场定位与营销措施

西南航空公司始终坚持"低成本营运和低票价竞争"的策略。西南航空成立之初主要经营德克萨斯州内的短途航线，后来逐步开通美国州际航班，业务范围扩展到美国30个州的58个城市。为了实施"低成本"的定位战略，西南航空采取了一些与众不同的经营方式：

第一，西南航空目前约有85%的航班飞行时间少于2小时，飞行距离少于750英里，其目的地多为不太拥挤的机场，这样可以减少机场使用费。西南航空主要经营短途航班，其飞行计划是全行业最简单的，班机从一个城市飞到另一个

城市,不像其他大型航空公司那样将飞机集中飞到某个航空中心然后再从该中心起飞。西南航空现有 358架飞机,以非常复杂但安排紧凑的时间表在全美飞来飞去,飞机利用率在全行业中是数一数二的。

第二,西南航空公司总是寻求避免与各大航空公司正面交手,专门寻找被忽略的国内潜在市场。在《北美自由贸易协定》签署后,人们普遍认为总部位于德克萨斯州的西南航空公司最有条件开辟墨西哥航线,但最终,西南航空公司还是抵御了这一"诱惑"。西南航空公司遵循"中型城市、非中枢机场"的原则,在一些公司认为"不经济"的航线上,以"低票价、高密度、高质量"的手段开辟和培养新客源,取得了巨大成功。

第三,公司不设立专门的机修后勤部门,所有机修包给专业机修公司。

第四,公司使用单一机型,全部采用波音 737机型,以适应西南航空市场定位的需要。这样,既节约了驾驶员的培训费用,同时也节约了飞机维修费用。

第五,视飞机为公共汽车,不设头等舱,也不提供行李转机服务。

第六,广泛使用电话定票,而不通过旅行社。登机时不对号入座,首先由旅客自报姓名,然后打出不同颜色卡片,旅客则以颜色依次登机,自选座位。以此减少登机时间,缩减等候乘客的误点率。

第七,由于每个航班的平均航程仅为一个半小时,因此西南航空公司只提供软饮料和花生米。这样,既可以将非常昂贵的配餐服务费用节省下来,又能让每架飞机净增 7到 9个座位,每个航班少配备 2名乘务员。

这样,西南航空的登机和下机时间只有 20分钟,明显提高了飞机使用率。西南航空公司的登机等候时间比其他各大航空公司要短半个小时左右,而等候领取托运行李的时间也要快 10分钟左右。西南航空公司的飞机日利用率 30年来一直名列全美航空公司之首,每架飞机一天平均有 12小时在天上飞行。从而,西南航空每天得以让更多的飞机投入运营,运送更多的乘客,其结果是能够大大降低运营成本和有能力与竞争对手展开低价竞争。在美国,西南航空以向顾客提供最便宜的机票而著称,比如从纳什维尔到新奥尔良的单程机票只要 56美元,而其他航空公司的同等票价却要 100美元甚至更高。正是由于这种低成本定位的经营战略,使西南航空成为美国经营最好的航空公司。

四、低成本定位的营销效果

从成立之初的 3架飞机至 2002年,西南航空公司已经拥有 366架飞机,2001年载运国内乘客 6 440万人次,每天起飞航班约 2 800架次。西南航空的宣传小册子不无自豪地宣称:不管在美国的哪个地方,只要开车两小时,就能坐上西南航空公司航班。

西南航空的盈利使该公司股票不断受到投资者青睐。美国高盛集团最新公

布的研究报告显示:2001年,美国各大航空公司股价指数(不包括西南航空)跌幅接近50%,但西南航空公司的股票价格则比"9·11事件"前上升了12%。目前,西南航空营业额已达57亿美元,员工超过3万人,拥有飞往58个城市的航线。按客运里程年收入计算,西南航空是美国第七大航空公司。截至2002年2月22日,西南航空市值超过了157亿美元,比美洲、联合、大陆、三角等大型航空公司的市值总和还要高。在《财富》杂志新近评出的全美最受推崇的公司中,西南航空名列第二,仅次于通用电气。

同时,西南航空公司也是美国媒体广泛宣传和报道的对象。一家报纸曾经这样报道西南航空公司:"8时12分,飞机搭上登机桥,2分钟后第一位旅客走下飞机,同时第一件行李卸下前舱;8时15分,第一件始发行李从后舱装机;8时18分,行李装卸完毕,旅客开始分组登机;8时29分,飞机离开登机桥开始滑行;8时33分,飞机升空。两班飞机的起降,用时仅为21分钟。"但鲜为人知的是,这个记录实际上却遭到了西南航空公司总部的批评,因为飞机停留机场的时间比原计划长了近2分钟。西南航空公司专门计算过:如果每个航班节省地面时间5分钟,每架飞机就能每天增加一个小时的飞行。正如赫伯特·凯勒尔的名言所说:"飞机要在天上飞才能赚钱"。30年来,西南航空公司总是使用各种方法,以使他们的飞机尽可能长时间地在天上飞行。

分析讨论题:

1. 西南航空市场定位成功的主要原因是什么?

2. 在"9·11"事件后,美国一些航空公司破产或濒临破产,很多航空公司纷纷放弃原来的定位策略而采取与西南航空相同或相似的市场定位,你认为西南航空应该如何应对?

3. 试分析在当前环境下,美国航空公司要想采取高价定位的可行性。如果可行,请分析一下应该采取的具体策略。

资料来源:

朱国秋.西南航空 比长途车便宜.国际广告,2002(10)

(案例编写:应斌)

12－2 金长城"飓风"行动

当人们回顾1999年中国电脑市场时,金长城率先推出低价电脑无疑是最大的热点和卖点,1999年5月底,金长城推出4 999元的电脑,这是全配置的品牌

电脑价格在国内首次突破 5 000元大关,在社会上引起巨大的震动。这就是金长城的"飓风"行动。

一、金长城"飓风"行动的前奏

1999年 4月,台湾一个大型板卡生产厂家新推出一种全功能、高集成的板卡(集声卡、显卡、网卡等多种功能于一身的板卡),成本较同种功能的板卡低很多。该厂家来到大陆寻求与 PC机生产厂家的合作,首先与某大型 PC机生产厂家接洽,但该厂家认为这种板卡的集成度过高,与当时的主流不一致,没有同意与之合作。该板卡生产厂家又来到长城集团,长城集团的决策层认真考虑了与之合作的可行性。

首先,采用这种板卡是否能得到消费者的认同?其次,采用这种板卡能较大降低 PC机的生产成本,如果借此推出低价位的品牌机是否可行?如果真要推出低价位的品牌机,具体应如何操作?还有,长城低价位品牌机的推出会不会影响到长城其他系列品牌机的销售?为此,长城集团进行了一系列的市场调研。

在亚太区市场,1995年主流 PC机的市场价格还保持在 1 500～2 000美元之间,但到了 1998—1999年,低于 1 000美元的低价 PC机在市场上有了惊人的增长,这说明消费者对低价 PC机的欢迎。由于因特网的迅速普及,使人们对个人电脑的应用需求迅速扩大,同时,教育、娱乐和数字化办公也从不同层面使潜在的消费需求增加。按照国内消费者的购买力,目前台式机的价格仍是构成个人电脑大量应用的瓶颈。国内调查也显示,影响消费者(包括商业用户)购买电脑的因素依次为:价格、质量、服务、品牌和预装软件。可见,价格竞争是 PC机市场竞争的必要手段。随着因特网的发展,电脑的市场需求量将越来越大,面向个人尤其是非专业人员的个人使用成为重要特征。1999年初,我国的个人电脑拥有量只有 1 500万台左右,上网近 200万台,相对于 12亿人口来说无疑是太少了。应该说,低价电脑完全符合我国电脑市场当时发展的规律,而这个低价电脑当然不是低端电脑,而是在任何技术环境下都能够实现的最低价位的电脑。它需要通过大批量的标准化生产来降低成本、获取利润、减少库存风险、加速运转周期。因此,长城集团觉得这种新的板卡值得一试。

二、中国长城计算机集团公司

中国长城计算机集团公司(简称"长城集团")成立于 1986年 12月 12日,原名中国计算机发展公司。1988年 12月 9日正式更名为中国长城计算机集团公司。长城集团的经济性质为全民所有制,注册资金 11 000万元,资产总额超过 63亿,净资产超过 34亿。1987年,长城集团在国家计划中实行单列;1991年,成为国家第一批 55家大型试点企业集团成员;1997年正式被定为国家 120

家大型企业集团和全国512家重点企业试点之一;1990年至今,一直名列电子工业百强企业,1996年排名第17位,1997年排名第13位,1998年排名第8位,1999年排名第4位(含深科技)。

长城集团现有全资子公司15家、控股公司17家、参股公司11家,是以计算机为主业,具有科研开发、配套件生产、系统集成、信息服务,兼营进出口、资金融通等业务的高科技综合性大型企业集团。长城集团以中间产品——计算机整机为立足点,逐步向上游产品——电脑零部件、下游产品——技术服务、软件与系统集成等方面扩展。目前,已经形成年产计算机整机100万台、显示器100万台、电源200万台、磁头1亿只、电子板卡500万块、终端50万台、多媒体光盘盘片100万套的生产能力,1999年投产的硬盘驱动器的产销量也已达到100万只。

长城集团架构如图12.1所示:

图12.1 长城集团架构图

三、PC机市场的竞争状况

国内PC机市场,可以说是硝烟弥漫,除联想、方正、实达、海信等国内知名品牌外,参与角逐的还有IBM、COMPAQ、HP等国外著名的跨国公司。

1997年、1998年、1999年(1—6月份)连续两年半的时间里,联想公司的电脑销量稳居中国市场销量第一的位置。相对于国内厂商来说,国外厂商的市场

份额虽在逐步的下降,但其市场销量仍在增加。并且,随着国外厂商的本地化趋势日益加快,市场运作越来越符合中国的国情,使中国国内电脑市场的竞争加剧。

表 12.1 1997年、1998年、1999年 (1—6月份)台式 PC销售总量与份额 (销量:万台)

品牌	1999年 (1—6月份)			1998年全年			1997年全年		
	销量	份额 (%)	排名	销量	份额 (%)	排名	销量	份额 (%)	排名
联想	40.81	18.55	1	54.77	16.01	1	33.66	11.8	1
IBM	12.94	5.88	3	26.27	7.67	2	27.3	9.6	2
方正	14.38	6.54	2	25.68	7.51	3	9.4	3.3	6
COMPAQ	8.51	3.87	6	24.83	7.26	4	25.6	9.1	3
HP	10.52	4.78	5	24.5	7.16	5	19.1	6.7	4
长城	12.61	5.73	4	22.72	6.64	6	9.7	3.4	5
同创	*	*	*	20.26	5.92	7	8.2	2.9	7
实达	7.98	3.63	7	15.27	4.46	8	3.4	1.2	10
海信	6.46	2.94	8	11.55	3.38	9	*	*	*
ACER	3.65	1.66	9	5.31	1.55	10	6.1	2.1	8
DELL	2.47	1.12	10	4.02	1.17	11	5.7	2	9
其他	97.45	45.3	*	103.11	30.15	*	136.4	48.2	*
合计	219.98	100	*	342.12	100.00	*	284.44	100.00	*

资料来源:慧聪技术市场信息研究所

注:① “其他”一栏 1998年指前十一名以外品牌销售量,1997年指前十名以外品牌销售量,1999年指前十名以外品牌的销售量。

② “*”一栏是慧聪技术市场信息研究所没有对此品牌进行销量统计。

③ 被调查企业的销量均超过当年中国国内台式 PC销售总量的 30%。

表 12.2反映的是 1999年初中国国内各电脑厂商的 PC机俏销情况,可从一定程度上反映出消费者对各品牌 PC机的认可度和欢迎程度。下列数据从家用机和商用机两个方面进行考察。长城的商用机比家用机的销售情况要好一些。

从消费者对国内各 PC厂家的认知情况中,也可以对 PC机的市场状况有所了解。这里主要考察了台式 PC机的情况,并对家用机作了特别考察。这个调查结果还从 PC企业的创新情况、企业形象等方面给出了消费者的态度。由此看来金长城品牌还有待进一步提高。

表 12.2 1999年初中国国内各电脑厂商俏销表

品牌	商用			家用		
	样本数	百分比(%)	排序	样本数	百分比(%)	排序
联想	314	23.28	1	305	27.72	1
IBM	225	16.97	2	91	8.23	3
长城	178	13.22	3	72	6.54	5
HP	165	12.21	4	44	3.99	7
方正	135	9.97	5	105	9.56	2
COMPAQ	86	6.39	6	49	4.43	8
DELL	67	4.96	7	35	3.21	9
实达	56	4.17	8	87	7.89	4
NEC	44	3.23	9	23	2.13	10
海信	41	3.02	10	59	5.35	6
其他	35	2.58	*	231	20.95	*
合计	1 346	100.00	*	1 101	100.00	*

资料来源 慧聪技术市场信息研究所

表 12.3 历年“百万观众评电脑”活动的部分调查结果

1996年十万观众评电脑活动			
最受消费者喜爱的台式机 PC品牌	IBM	COMPAQ	联想
最受消费者喜爱的家用电脑品牌	联想	COMPAQ	IBM
最受消费者喜爱的国产电脑品牌	联想	方正	同创
最受消费者喜爱的创新品牌	ACER	联想	金长城
1997年十万观众评电脑活动			
最受消费者喜爱的台式机 PC品牌	联想	IBM	COMPAQ
最受消费者喜爱的家用电脑品牌	联想	金长城	IBM
1998年三十万观众评电脑活动			
最受消费者喜爱的台式机 PC品牌	联想	IBM	方正
消费者心目中综合形象最好的企业	联想	方正	IBM
消费者认为 1998年发展最快的企业	联想	方正	同创

资料来源 慧聪国际资讯有限公司

从广告宣传方面看,广告投入的多寡在一定程度上可以拉动市场增长,扩大

知名度,激发潜在需求,从而扩大销量。1998年广告增幅为55.74%,远高于市场份额20.3%的增长幅度(见表12.4)。这表明,中国国内PC广告对销售的拉动为边际效益(每增加一个单位的广告投入所带来的销量)递减,这是由于日益激烈的市场竞争所造成的,同时表明中国市场正处于“后成长期”阶段。此表并不能反映1999年上半年与去年同期的广告销量对比,但各厂商的广告投入显而易见都有不同程度上的增加,这一方面表明1999年的电脑市场竞争更加激烈,如何抓住用户的消费心理,通过扩大知名度来扩大市场份额已经成为各厂商市场竞争焦点之一。

表12.4　1997年、1998年、1999年(1—6月份)中国内地台式电脑广告费用投入分布

品牌	1999年1—6月份		1998年		1997年		广告总量增长	广告份额	
	投入额(万元)	份额(%)	投入额(万元)	份额(%)	投入额(万元)	份额(%)	额度(万元)	增长率(%)	增长(%)
LEGEND	2 381.54	19.37	5 101.60	22.00	2 237.60	14.40	2 864.00	128.00	7.60
NEC	649.38	5.28	2 469.60	10.60	667.30	4.30	1 802.20	270.10	6.30
FOUNDER	1 370.40	11.15	1 716.10	7.40	623.70	4.00	1 092.40	175.10	3.40
COMPAQ	398.03	3.24	1 643.60	7.10	967.90	6.20	675.60	69.80	0.90
IBM	742.31	6.04	1 543.50	6.70	1 005.10	6.50	538.30	53.60	0.20
金长城	726.27	5.91	1 465.90	6.30	1 090.20	7.00	375.70	34.50	−0.70
HP	685.58	5.58	1 038.60	4.50	914.90	5.90	123.70	13.50	−1.40
实达	670.03	5.45	772.60	3.30	138.10	0.90	634.60	460.00	2.40
DELL	462.39	3.76	727.40	3.10	103.70	0.70	623.70	601.60	2.40
海信	485.42	3.95	698.80	3.00	737.20	4.70	−38.40	−5.20	−1.70
同创	*	*	694.80	3.00	474.80	3.10	220.10	46.40	−0.10
ACER	*	*	291.90	1.30	749.30	4.80	−457.40	−61.00	−3.50
DEC	*	*	175.50	0.70	358.40	2.30	−182.90	−51.00	−1.60
其他	3 721.56	30.27	4 856.30	21.00	5 468.40	35.20	−612.10	−11.20	−14.20
合计	12 292.92	100.00	23 196.20	100.00	15 536.60	100.00	8 659.60	55.74	*

资料来源:慧聪技术市场信息研究所

注:① 同创、ACER、DEC的广告投入所占份额很小,因此没有进行统计。

② 上表的广告总量增长和广告份额为1998年与1997年的比较值。

四、金长城“飓风 499”PC机的营销策略

1999年4月，长城集团的决策层决定以金长城“飓风”系列PC机的推出为突破口，改变在家用机市场上的竞争地位，并以此带动商用机的销售，提高金长城品牌在消费者心目中的地位。长城集团决定推出的一个全新理念——“消费电脑”，其最重要的特征是价格低廉，能够让更多的人拥有并使用，而且配置是齐全的，能够满足最普遍的应用需求。针对此理念，长城集团准备推出“飓风”系列多媒体电脑。“飓风”运作模式的特点是以单一品种大规模标准化生产、软硬件分开销售、提倡有偿服务。为此，长城集团在制订价格、服务、预装软件、促销等策略方面作了详细的计划，并与5月底正式将产品推出。

(一) 金长城“飓风 499”的价格策略

按照当时市场主流PC机的配置，长城集团决定金长城“飓风”PC机的配置为赛扬333微处理器、3.2G硬盘、32M内存、32X光驱、1.44M软驱、14彩显、立体声有源音箱、PCI声卡、显存最高可达8M的显卡、10/100M网卡、MODEM等。而当时市场上同等PC机的价位见表12.5：

表12.5 1999年4月国内市场同等PC机价位　　单位：元

国外品牌	零售价	国内品牌	零售价
ACER	7 500	联想	7 900
APPLE	13 000	清华同方	7 500
AST	8 200	浪潮	7 200
COMPAQ	8 000	方正	7 000
DELL	9 300	海信	7 700
IBM	9 500	实达	6 800
NEC	8 900	四通	6 300
PHILIPS	9 100	TCL	6 400
HP	9 800	东海	6 200

资料来源：根据《慧聪商情广告》整理

根据上述资料和对消费者的直接询问调查，长城集团拟将“飓风”PC机的价格定在5 000元以下，考虑到消费心理因素，价格最后定为4 999元，即“飓风499”。这是国内市场上主流品牌PC机的零售价首次低于5 000元。在PC机利润不高的情况下长城集团决定这样做，是有一定的保障的。目前，除CPU等极少数部件外，长城集团在微机显示器、终端、开关电源、机箱、板卡、磁头、盘片及硬盘等主要部件领域，均已形成相当规模的生产销售能力。批量化、低成本、国

际品质的零部件自主供应,所有这些都为低价位消费电脑的大量入市提供了实现的可能和必要的支持。

（二）金长城"飓风 499"的服务策略

1. 金长城"飓风 499"的软件服务

长城集团认为"硬件合理化、软件简单化"是"飓风 499"要突出的一个显著特点。该款机型不准备套装大量的随机软件,仅仅预装基本操作系统,这不仅将消费主动权交给了用户,让用户自行选择是否购买、如何购买软件,同时也节约了用户的投资成本。然而,用户需要的软件如何解决？为此,长城集团推出了"金长城软件俱乐部"。以往,用户在购买电脑时,不得不为随机硬性捆绑销售的软件支付费用,虽然有相当多的软件自己不需要或用不上;同时,针对一些具体应用,用户又不得不"大掏腰包"去自己购买。无疑,捆绑式软硬件销售无形中给用户增添了较大的支出和不必要的负担。针对这些问题,长城集团推出软硬件分开销售的做法。用户在购买长城飓风消费电脑的时候,可以自行挑选自己所需要的工具类软件和消费类软件,销售厂商将不再预先进行捆绑,而只是尽可能多地提供软件清单和更为优惠的价格。对于工具类软件,长城集团通过分销的方式从著名软件厂商中获得较低的价格,而大部分的消费软件,长城集团依靠其雄厚的软件技术开发实力,又保证了软件的实用性和较低价格。最行之有效的举措是,长城集团面对金长城电脑新老用户推出的"金长城软件俱乐部"。只要是金长城电脑用户,就可凭借有效凭证（金长城电脑的购机发票或金长城用户卡）申请成为该俱乐部会员,然后,就可以以自己的喜好、用途选购俱乐部提供的精品软件,或通过金长城网站、800免费电话等途径了解相关的产品、技术以及俱乐部信息。软件库分为基本库和精品库,基本库是上市一段时间、销售业绩优良、用户反应较好的软件,会员优惠价为 15元/片;精品库则是一些新产品或极为优秀的软件产品,会员优惠价为 30元/片。软件库首期软件产品约为130余种,并且其种类会逐步增加。

到 1999年 7月初,"飓风 499"的销售已经过万。长城集团软件销售也获得了迅速增长,长城集团有关负责人称:"软件销售的这种增长出乎预料,不管是代理的软件产品,还是俱乐部里的软件销售,在 6月后都出现了一个很大的增长跳跃。虽然不能肯定这种增长是否与飓风 499有必然联系,但在很大程度上可以说,飓风 499销售的增长是软件销售增长的一个主要原因。"如前所述,在金长城飓风 499销售中,软件销售采取了与传统软硬件捆绑销售不同的做法,软件是单独售卖的。预装 DOS操作系统的飓风 499,向用户提供的只是一个计算平台,要想在此计算平台上搭建富于个性的应用,用户还需要对软件有所选择。这种销售方式,无疑给了用户市场选择权和进一步发挥的空间,很大程度上刺激了用户对软件的购买。长城集团的软件销售业绩恰恰说明了这一点。

2. 金长城"飓风 499"的售后服务

对于服务,用户同样也可以进行"自选"。针对该款金长城"飓风 499"机型,长城集团拟以创新的"合同制"服务形态,取代当时较为普遍的"承诺制"服务形态。当时的服务都是"保修三年,一年硬件故障上门服务"。长城集团拟对"飓风 499"机型实行"前 6个月免费,以后每年可以购买服务(送修服务为每年 200元,上门服务为每年 400元)"的措施。这样,用户就可以以合约的形式标明买哪种服务、买多长时间的服务,并且可以通过法律监督的方式保证自身的利益不受侵犯。此外,为保证用户的投资收益,长城集团承诺:三年后用户的旧机器可折价换新,从而消除了用户再投资的顾虑。当然,"花钱买服务在 IT界是首次推出,能否得到消费者的认同还有待考察。

3. 金长城"飓风 499"的售前服务

长城集团与招商银行携手合作,推出了"金长城电脑专项消费信贷",首次将信贷消费的范围扩展应用到 IT领域。"购机零首付,贷款不付息,轻松用电脑,还贷有奖励",金长城电脑专项消费信贷拟在不增加消费者任何负担的基础上,真正实现让消费者轻松拥有高品质、高质量服务、合理价位的金长城系列主流电脑产品。

(三)金长城"飓风 499"的渠道策略

长城集团的渠道分渠道流通链(包括长城/总代理/代理商/专卖店/最终用户)和长城内部渠道功能支持部门(包括办事处、科技发展中心、市场推广部、综合产品部等)。渠道通过传递产品、技术、管理、服务内容共同来最大限度的保护和提高用户的投资收益。针对不同类型的经销商,金长城成立渠道管理部,分管总代理、代理商、专卖店。大客户部从行业开拓、政府采购、行业销售三方入手来拓展行业市场。经过多年的重点支持与建设,金长城电脑产品的销售渠道已经形成总代理、代理商、专卖店三驾马车并驾齐驱,数十家分公司、十几家总代理、数百家专卖店与代理商共同覆盖全国的网状渠道。此次推出金长城"飓风 499"机型,集团决定除了现有的销售渠道外,向超市、商场进军。由此,电脑可以"脱掉高科技的神秘外衣",走出专卖店,以超市、商场的销售方式向普通消费者更加迈近一步。

普尔斯马特是源于美国的一种会员购物商店,它以为会员提供高质低价的国内外名牌产品为第一服务宗旨。它显著的特点是:以最新颖的仓储购物方式实现最低的产品价格,来满足会员对商品的最高质量和最优服务需求。这一特点决定了普尔斯马特超市是以最优性价比来选择商品入场的。为此,长城集团决定选择普尔斯马特来销售"飓风 499",使其作为消费产品进入超市,让众多消费者像购买其他家用电器一样轻松地购买电脑,使消费电脑的概念进一步推广与延伸。另外,在北京金长城电脑还打算进入西单商场、百盛超市、金伦商厦、当

代商城等大型商场进行销售，从而进一步方便用户购买电脑。

(四) 金长城"飓风 499"的促销策略

由于"飓风"系列是低价位电脑，其促销费用也不能高。促销策略具体为：

(1) 长城集团决定在一些专业媒体上进行宣传，如《计算机世界》、《计算机市场》、《中国计算机报》和《电脑商情》等。此外，在各地的地方媒体上同步宣传，各个代理商为消费者提供有关的宣传单。而不在电视等媒体上促销。"飓风 499"的推出，本身就具有新闻价值。它是主流品牌电脑首次以低于 5 000 元的价格出售，并且随之推出的"合同制"服务、"金长城软件俱乐部"、"金长城电脑专项消费信贷"等都是 IT 界的创新。新闻媒体对之进行报道会成为"飓风"系列的免费宣传。

(2) 为全力配合及支持国庆阅兵，同时向建国五十周年大庆献礼，长城集团决定向国庆阅兵总指挥部赠送 20 台"飓风"消费电脑，所有电脑用于国庆阅兵仪式的指挥调度。长城集团总经理卢明、阅兵总办公室主任张晓剑少将等领导将参加赠机仪式。五十周年国庆，将是建国以来盛况最为空前的大规模盛会，阅兵仪式是其中一项重要内容，受到了党和国家领导的高度重视。本次阅兵与以往有所不同，整个指挥调度安排将全部采用计算机进行控制，这无疑对电脑在硬件性能和网络通讯方面提出了很高的要求。满足如此大规模、动态的信息传递，对计算机而言也是一次"阅兵"。20 台"飓风"将被用在国庆阅兵准备、分练、合练、预演及阅兵各阶段的指挥传输、部队机动实时控制、现场信息采集及各级指挥所指挥自动化系统开设、维护和管理等工作。这个活动意义非比寻常，所能产生的宣传效果也就可想而知了。

(3) 长城集团将把数十种型号金长城电脑(包括"飓风 499"消费电脑)送国家电子计算机质量监督检验中心进行针对计算机 2000 年问题的检验。据长城集团市场总监赵滨介绍："飓风 499 虽然是新近推出的产品，价格不高、没有太多的利润，但是，长城集团很重视它的质量问题，因为它是面向大众的、将被广泛应用的电脑，涉及面很大。Y2K 是个大问题，解决不好，会造成经济损失。其实 1995 年后生产的产品都已解决了 Y2K 问题，飓风 499 也并不例外，之所以还要将飓风 499 送检，目的是让用户更为放心。"长城集团借此开展了一个关于"计算机 2000 年问题"的促销活动。

五、金长城飓风系列机的推出

(一) "飓风 699"的推出

继推出"飓风 499"之后，1999 年 8 月 10 日，长城又隆重推出了全新高端配置，面向个人使用的消费电脑"飓风 699"。

不过，飓风 699 不是单纯的价格低廉，而是在产品设计、定位到市场推广过

程中有着一系列创新的全新产品。飓风 699将计算机还原为一个高端硬件平台，采用 P3－450芯片、64M内存、6.3G硬盘、15英寸显示器、AGP 8M图形加速卡、10M/100M网络接口和 56K Modem等高端全配置设计，是“飓风”系列向高端硬件配置的延伸。更重要的是，它预装了 Linux操作系统。这是国内首次在台式机上预装 Linux，为促进我国软件业的发展迈出了稳扎的一步，为 Linux从集团应用向个人应用的转换提供了充分的条件。预装的 Linux将飓风 699变成可不断应用创新的系统平台，使整个系统的应用始终处于不断应用创新和重新定义的过程之中。再次，长城集团在推出产品的同时，还将出台一系列软件和服务支持政策，以大力推进 Linux在国内的应用和促进基于 Linux的应用软件开发。

将产品进行如此设计的重要原因在于，该款电脑所面对的用户是熟悉计算机技术、对未知事物有极强的探知欲望、具有不断探索的创新精神并乐于分工协作的个人群体。可以说，飓风 699的用户群将是个人化的。长城集团相关负责人称：“飓风 699并不是个单纯的产品，长城集团期望能够通过它实现 Linux操作系统在国内的更大应用，尤其期望能够带动国内基于 Linux的应用软件开发。目前，Linux在国内的应用大多是在服务器产品上，而真正要普及这一操作系统，必须在台式机上广泛应用才有可能。飓风 699就是要在台式机上做到这点。”据悉，长城集团对飓风 699采取了一系列相关的服务支持：首先，向飓风 699用户提供基于 Linux的相关软件包、软件资料和开发工具。其次，在长城集团网站上开通命名为 G.team的 Linux技术应用及支持讨论区，为用户提供动态的应用支持和基于 Linux的应用软件开发的技术讨论。所有飓风 699的用户将可享受长城集团所提供的任何服务，可获得相应的支持。再次，长城集团将设立一个 G.team软件开发基金，支持基于 Linux应用软件的开发，吸引更多的飓风 699用户从事富于创新的软件开发工作。对成形产品，长城集团将帮助开发者将其推向市场，以丰富基于 Linux操作系统的应用。最后，作为一个开放的工作系统，G.team的技术工作组是通过网络进行沟通的，其个人的加入和退出是自由的。区别于传统类作坊式软件开发模式，它将遵循基于网络化交流的协作工作模式，强调独立创造和大规模的分工协作。因此，G.team将意味着一个全新的工作模式，它将构成此系统的精神内核。

可以说，飓风 699体现出了‘不断创新’的特征，这点使它有别于以往所有的电脑。不仅任何人都可在 Linux平台上进行进一步的软件开发，而且，不同的用户在同样的基础平台上，还可以创造出不同的应用。

（二）“飓风 899”的推出

2000年 1月 4日，长城集团推出了一款售价仅为 8 999元的 PIII 550电脑配置为 64M内存、10G硬盘、15英寸显示器、40倍速光驱），与市场上同等配置

的整机价格相比差价达数千元之多。从长城集团的电脑产品线上看，这款跳过了 PIII 500，从 PIII 450直指 PIII 550整机产品，点燃了当年 PC市场的第一把“战火”。

长城集团继 1999年发起“飓风”行动以来，多次降价行动已经对业界产生了极大的影响，对于长城来说，1999年通过价格大战已经赢得了市场占有率。2000年初发布的 PC销售数字显示，长城以 42万台的销量超过了方正（方正为 41万台）。之后，信息产业部计算机与微电子发展研究中心市场信息中心（CCID－MIC）发表的 1999年度 PC市场研究报告中表明，长城电脑市场占有率已居国内电脑品牌第二名。应该说，长城电脑在 1999年发动的低价大战取得了相当大的成功。

分析讨论题：

1. 目前 PC市场上，价格竞争是否是最重要的竞争手段？为什么？

2. 加入 WTO后，长城集团面对的市场竞争有无变化，主要的竞争压力是什么？

3. 长城集团的“飓风 499”的市场定位是否合理？为什么？

4. “飓风 499”的营销组合策略有何特点，优劣何在？

5. 如果你是长城集团的决策人，“飓风”行动之后在家用机市场上该如何行动？

案例来源：

汤定娜、万后芬.中国企业营销案例.高等教育出版社，2001

（案例摘编：应斌）

12－3 “商务通”的成功之道

1998年 12月 18日，在金碧辉煌的香格里拉饭店，北京恒基伟业电子产品有限公司举行了新闻发布会，宣布其自主研发生产的全中文掌上手写电脑——商务通全面上市。

谁也没有料到，不到一年，这个可以放在衣服口袋里的小东西已成为人们耳熟能详的畅销产品，在经济疲软、需求萎缩的大背景下掀起了一股持续不衰的销售热潮。在短短的几个月里迅速红遍了全国，一跃成为同类产品的领头羊。虽然价格从 1 780元涨到 2 180元，但仍然供不应求，销量高出其他同类产品几倍，销售额成倍增长，一些城市的商场主动上门进货，要求经销商务通。商务通究竟

是个什么样的产品?为什么会取得这样好的销售业绩?为什么进入市场较早的竞争对手的销售业绩反而比不上商务通?这些都是人们最关心的问题。

一、PDA的由来

北京恒基伟业公司将商务通称作掌上电脑,又有人说“商务通”应该属于PDA的范畴。PDA的全称是Personal Digital Assistant,定义为一种用于处理个人事务的数字设备,它是20世纪90年代初兴起的一种轻便型移动计算机设备,综合了计算机产品、通讯产品和消费电子产品的特征,是集信息的输入、存储、管理和传递于一体的电子产品,是电脑微型化、多功能化、多媒体化、简单化和低功耗等功能不断发展的结果。

1993年,苹果公司最早提出了PDA的构想,此类产品因而得名。从那以后,众多厂商纷纷加入,推动着这类产品的发展。早期进入中国市场的PDA产品只是功能简单的电子辞典,主要以英文词、词组的翻译为主,附加简单的信息存储功能如早期的快译通、好易通、文曲星等。随着电子技术的迅速发展以及在商务领域的深入应用,简单的中英文辞典功能已经不能满足用户的需求,于是以电子辞典为基础的电子记事簿迅速发展起来。这类产品在保留着辞典功能的同时,更强调记事功能。早期的电子记事簿采用虚拟英文键盘和汉语拼音的方式作为信息输入手段,能够较为方便地作一些会议记录。后期的产品出现了使用感应笔手写输入的方式,辅以汉语拼音等输入,如现在的商务通,快译通的PDA2000、PDA3000,名人的21世纪商务中心等。

二、市场定位,商务通一炮打响

北京恒基伟业电子产品有限公司既是一家历史悠久又是一家全新的公司。历史悠久是因为它脱胎于中国最早的一批高科技企业;全新是因为它成立于1998年10月14日,全新还因为它完全按现代企业制度组建,完全没有历史的负担,可以按照预定的轨道全速发展。“商务通”刚出道不久,在产品功能上与快译通的PDA2000和PDA3000及名人的21世纪商务中心的差别并不大(见表12-6),而且在价格上也没有优势,当然在产品性能上,商务通要比其竞争对手略胜一筹,商务通的CPU是32位的,而快译通的PDA2000和PDA3000的CPU分别为8位和16位,运行速度上比商务通要差一些。

恒基伟业的商务通面对的是销售疲软的PDA市场和那些进入PDA行业较早的颇具实力的竞争品牌如快译通、好易通、名人等。恒基伟业在其商务通产品完成开发正式面市之前,对PDA市场作了一个详细的调查,他们发现以往PDA产品火不起来的原因主要是其目标市场选择不明,市场定位不清。目标市场覆盖面太广,这等于没有进行市场细分,结果反而导致了目标市场模糊。恒基伟业

通过市场细分将自己的产品的目标市场定为:广大的工商界人士、企业管理人员、政府工作人员及其他有大量信息需要随时记录和查找的人士。这个目标顾客群体对 PDA产品的需求量最大而且拥有较强的购买力,并且将自己的产品命名为“商务通”,既明确了产品的目标市场又率先抢得了“商界”身份标志,一下子在 PDA市场上得到了认可,等到其竞争对手快译通、名人意识到这一点纷纷推出自己的“商务总理”、“商务中心”时,商务通的品牌形象已经深入人心了。

表 12.6 商务通、快译通、名人 PDA产品比较

	型号	价格	功能要点	备选件
商务通	MBA991 – C 全中文掌上手写电脑	2 180元	开机显示最近联系过的 27个人名;超大屏幕显示;快速会议记录,写多快记多快;遇到问题,点触指导键即提供使用说明。	备份卡(580元) PC连接器
快译通	PDA2000 个人数码助理	999元	数码现场录音;与电脑联接,进行资料同步传输和处理;可作为电脑手写板,实现电脑汉字手写输入。	
	PDA3000 商务总理	1 880元	除具备 PDA2000的功能之外,独有 8M庞大闪烁记忆体;背光及红外线传输和名扫描存储功能。	名片扫描器 接驳电脑传输功能
名人	21世纪精装办公室	1 850元	信息分流系统,智能处理日常事务;夜光显示;录音功能。	
	21世纪商务中心	1 480元	内置各类商界资讯(商务中心、法规、理财高手);用户自建资料库。	PC连接器

目标市场明确后,恒基伟业针对商务通的目标用户进行了产品的功能开发。毫无疑问,商务通是高科技产品,能够提供的功能也很多,然而商务通的研发人员在设计商务通时在技术上却并没有一味的求新、求全。他们认为高科技本身对用户是没有价值的,用户需要的是高科技提供的方便与实用,没有用的功能或是很少用的功能对于用户来说是没有任何意义的。因此在设计商务通时,用来评价产品的惟一标准是方便和实用。鉴于当时大多数白领人士及商务、政府官员的电脑应用水平不高,他们找了大量事务繁忙但不会使用电脑甚至不会拼音的人来试用,然后反复修改,以保证产品的方便性和实用性。如商务通设置的“开机即显 27个常用的电话号码”,“常用商务、旅游资料”,“全部或局部加密”,“随心所欲画线路图的便笺”等实用功能都深受用户的好评。根据恒基伟业销售部门的统计,在商务通的新增用户中,有 50%来自于原用户的推荐,商务通“功能够,性能强”的特点为商务通带来了极佳的口碑效应和示范效应。

三、广告策略:循序渐进

一种全新产品的市场开拓离不开强有力的宣传,商务通也不例外。恒基伟业是本行业中第一家耗费上亿巨资利用广告宣传的厂家。他们先后聘请了三位形象大使;在 1999年 11月 8日的中央电视台 2000年黄金时段广告招标会上,恒基伟业买下了全年中央电视台《焦点访谈》前 A特段的一条位置;在各地方电视台,商务通的广告每天最少的播出时间是 50分钟,最多每天播出两个半小时,每个广告的长度是 10分钟,照此测算,商务通每天在全国的广告时间长达两万分钟之多,这样的“地毯式轰炸”在其他行业也是少有的。恒基伟业在与自己的代理商签订合同时,对代理商每月打什么版本的广告,上什么媒体,选什么时段,都有严格的规定。由此可见其对商务通的广告的重视程度。但是恒基伟业公司在进行广告宣传时,并非是盲目的采取广告轰炸的形式。拿电视广告来说,恒基伟业公司并没有盲目的选取大家所公认的黄金时段,而是选择了每晚的 10点～12点这段被称作广告的垃圾时段。因为公司的调查人员发现商务通的消费群体一般都是在这一时段看电视,利用这个时段来做广告,既能有效的宣传自己的产品,又能节约成本,可谓一举两得。在广告诉求上,恒基伟业公司也是紧紧地抓住自己的目标市场,诉求对象主要是工商界人士,然而广告的内容却并非是一成不变。在商务通刚刚推出,消费者对其还完全不了解时,商务通的广告主要是介绍产品的功能:“商务通查电话,只点一下”,“这个电脑能手写”,让消费者了解什么是商务通,商务通能够干什么。在竞争对手纷纷推出了用于商务的 PDA产品后,商务通的广告重心又转移到突出产品的性能上:“一部好的掌上电脑,应该是什么样的”,“产品好不好,用了才知道”,让消费者明白商务通的性能突出。在商务通在 PDA市场上基本站稳了脚跟后,商务通的广告又侧重于对自身企业价值观的宣传:一步一个脚印,走向成功。这样通过三个阶段逐步深入的广告宣传,使商务通的功能、性能及恒基伟业的企业形象逐步的为消费者所熟知。

2000年 3月,全国信息技术标准化技术委员会及北京市产品质量监督检验所分别对掌上电脑概念进行正名,一直被划归为 PDA的商务通终于可以名正言顺的成为掌上电脑的一员。

掌上电脑市场竞争激烈。随着摩托罗拉“太极”产品横空出世,方正、长城分别推出“风行 2000”系列和“小神通”系列,国内计算机第一厂家联想集团宣布推出 30款新品掌上电脑。总裁柳传志表示:移动计算手持设备将是 PC之后以网络为基础的应用革命,联想将作为战略性产品看待;到 2005年掌上电脑将成为联想集团五大自有品牌之一。然而,在中国掌上电脑挥戈逐鹿的并非只有国人自己。既有摩托罗拉、诺基亚、爱立信等通讯巨头虎视于前,更有惠普、IBM、康柏、飞利浦等 IT厂商雄踞在后。目前围绕国内掌上电脑市场的争夺已

隐然形成了三大势力集团。一类是以联想、HP为代表的IT厂商;他们多半与微软结成统一战线,使用Win-CE操作系统,强调上网和收发E-mail功能;另一类是以摩托罗拉为代表的通讯厂商,强调在通讯产品上附加电脑的功能;第三集团是以商务通为首的PDA厂商,他们更强调产品的实用和易用,这类产品被视为掌上电脑的另类,但也是至今在市场上真正的成功者。

恒基伟业公司通过市场细分,准确的抓住了商务通的目标顾客,加上有效的广告宣传,在PDA市场上取得了较大的成功,可是作为一个高科技企业,产品的更新换代速度非常快,市场竞争也异常激烈,而恒基伟业却只拥有商务通这一种产品,而且公司的所有的市场活动一直围绕着商务通这个品牌进行,商务通的美誉度一直强于恒基伟业公司的美誉度。随着PDA市场的逐渐饱和和其他掌上电脑品种的冲击,像商务通这样的单一产品能否支持公司的长远发展?如何有效利用商务通的品牌资源?如何将商务通品牌优势转移到恒基伟业上来?如何应对越来越激烈的竞争形势?这些都是恒基伟业公司进一步发展所必须解决的问题。

分析讨论题:

1. 你对恒基伟业公司的目标市场选择和市场定位如何评价?

2. 恒基伟业的广告策略是否成功?如果是成功的话,成功之处在哪里?如何评价类似商务通这样的产品的广告策略?

3. 将商务通的品牌优势成功地转移到公司上来是否是当务之急?

4. 如果你是恒基老总,在越来越激烈的竞争中你将如何解决公司的进一步发展问题?

案例来源:

汤定娜、万后芬.中国企业营销案例.高等教育出版社,2001

(案例编写:应斌)

12-4 逆境中的乐凯

乐凯胶片股份有限公司是我国感光材料行业生产的骨干企业。其主导产品之一的乐凯彩色胶卷被国家统计局授予“中国胶卷之王”称号。其彩色胶卷、彩色像纸、彩色电影胶片远销欧洲、亚洲、美洲和非洲的40多个国家和地区。所使用的乐凯牌商标于1999年被国家商标局认定为“中国驰名商标”

自从1996年6月中央电视台播出《生死攸关话名牌》以来,“乐凯话题”便

成为中国媒体的热门话题，尤其是在 1997年 7月 14日国务院总理李鹏、副总理吴邦国一行专程考察乐凯胶片集团公司之后，“乐凯话题”更成为全国焦点话题之一。时至今日，作为民族感光工业最后一面旗帜的乐凯公司，已经同民族工业的兴衰问题紧密联系了起来。因此，乐凯如何尽快找到自己的竞争优势和发展机遇，摆脱不利局面，扩大市场份额，从而在竞争中求得生存和发展，事关重大。

一、乐凯公司简介

中国乐凯胶片公司的前身是化学工业部第一胶片厂，国家“一五”期间确定的重点项目。1956年开始筹建，1965年第一期工程建成投产。40多年来，乐凯公司产品由电影胶片逐步扩展到照相胶卷、相纸、航空航天胶片、X射线胶片、印刷胶片、科技胶片、录音录像磁带、磁卡和磁盘等 12大类 100余种产品，年产感光材料 2 500万平方米，磁记录材料 14亿米。其主导产品为彩色胶卷和相纸。乐凯的产品除供应民用胶卷之外，还供应 90%的军用胶卷。1997年，公司工业总产值为 7.4亿元，实现利润 300万元。1998年 3月，公司进行了股份制改造。随即，乐凯胶片 A股在上海证券交易所挂牌上市，共募集到资金 4.3亿元，主要用于营销网络建设和彩色涂布生产线技改项目。此项目完成后，公司的彩色胶卷、相纸综合生产能力将较目前提高两倍。

乐凯公司自 1985年推出我国第一代彩卷至今，已经走过了 15年的历程。15年来，自强不息的乐凯人不断进行研制与开发，其中彩色胶卷从 II型、BR100型、金 BR100型到新金 BR100型，仅仅 10年时间就实现了四次更新换代，走完了国外彩卷 50年所走的路，并获得了“中国彩卷大王”的美誉。根据国家检测中心的对比数据，新一代乐凯金 BR100型技术性能如色彩饱和度、颗粒均匀度、分辨率都已毫不逊色于国外品牌，受到许多消费者的喜爱。该公司于近年推出的 SA－1型无水洗加工彩色相纸的技术性能已优于市场上富士的同类产品，填补了国内空白。

20世纪 80年代中期，乐凯公司在全国 30多个大城市建立了乐凯彩色扩印服务部，初步形成了覆盖全国的营销服务网络。但这种局面一直保持到 1997年都没有大的进展。1998年后，公司大刀阔斧地开辟营销网络，以平均不到一天一家的速度在全国各地新建乐凯专卖店。到 1999年底，乐凯专卖店的数量已达 1 017家，特约冲扩店超过 1 400家。与此同时，其主导产品彩色胶卷和相纸的市场占有率分别达到 25%和 20%的历史最高水平。2000年，公司计划再新建 500家专卖店，进一步扩大销售和售后服务网络。

二、彩色胶卷市场

近年来，发达国家的彩色胶卷市场已趋饱和，年增长率只有 2%～4%，而从

中国国内市场的形成与发展来看,中国彩色照相市场正处于发达国家 20世纪70年代高速发展的阶段,需求的年增长率达到 10% ～15%,市场规模初步估计达 30多亿人民币。随着国民经济的快速发展和人民生活水平的不断提高,以及广大农村日益加快的城市化步伐,中国市场将全面启动,这种快速增长的过程将长久地持续下去,很有可能成为继美国之后的世界第二大照相市场。据有关资料显示,中国现在差不多每 10个家庭才拥有一部相机,而每部相机每年只拍 4个胶卷,人均 0.1个/年。而发达国家彩卷人均消费量为 3.2个/年,是中国的32倍(见图 12.2)。由于中国人口众多,只要有一半中国人每人每年拍一个 36片装胶卷,就足以将全球彩卷市场扩大 1/3;中国每秒多拍摄 500张相片,便相当于多了一个规模等同的日本或美国市场。

图 12.2 中国、美国、日本年人均胶卷消费比较图

随着中国经济国际化进程的加速与国内市场开放度的日益提高,为外商提供了日趋有利的营销环境,使得对中国巨大的彩卷市场垂涎三尺的国外感光材料公司不断加快开拓中国市场的步伐,尤其是像柯达、富士这样的跨国公司,根据其全球营销战略的需要,均将公司发展的战略性机会放在了中国市场上。

柯达和富士在国际市场上经过多年剑拔弩张的争夺已呈胶着状态,然而他们在中国市场上的争夺却方兴未艾。自富士在中国市场捷足先登以来,其试图在中国市场上领先柯达的如意算盘曾一度得逞,1997年其在中国市场上便以48%对 30%的市场占有率远远领先于柯达,更领先于中国国内品牌。据统计,富士从 1980年至今,其销售量已增长 8倍多,单 1996年就售出 1亿多卷,并在进一步投资设厂以扩大市场份额。而柯达公司又岂甘落后,它依仗其雄厚的资金实力,在中国市场上大力促销,从“阳光之旅”、“快速真色彩”、“满意百分百”,直到“九万九做老板”,一浪高过一浪。1997年更是雄心勃勃地向中国提出一揽子兼并上海、天津、厦门、无锡、辽源、汕头等六家感光材料企业的“全行业合资计划”,并喊出“五年不要利润”,计划投资 15亿美元生产低价彩卷,以挤垮乐凯、拖垮富士,达到独占中国市场的目的。1998年,它终于实现其拉下富士,成为中国第一品牌的初步目标[市场占有率从 1996年的第二(35.9%)变成1998年的第一(39.9%),富士从 1996年的第一(37.9%)变成 1998年的第二(26.9%)]。日本的另一品牌柯尼卡自 20世纪 80年代后期进入中国市场以来,其快速冲扩店也已遍及全国。德国的爱克发也在从国外进口大宗彩卷,再在中国分切加工,以分享中国市场。

虽然柯达与富士在中国市场上激烈争夺,但两者在产品价格上却一直保持

默契，以“短期贴资金，长期占市场”为目的低价销售产品。在美国本土，柯达胶卷零售架为5美元/个，富士同价；国际批发价则是柯达3美元/个，富士同价。而我国市场上的柯达和富士的价位一直在20元人民币左右。除去50%～60%的关税，每个柯达胶卷的到岸价仅为1.3美元。在海外的低价扩张使柯达公司背负14亿美元的债务，再加上美元坚挺，柯达的利润一度减少25%，股价曾从1998年的80美元/股跌至60美元/股。尽管如此，柯达首席执行官费希尔1999年坚持宣布，今后两年再裁减美国员工1.66万人，节省费用10亿美元，以维持中国市场的低价竞争格局。显而易见，在这里乐凯起了四两压千钧的牵制作用。

然而，与柯达、富士这两位世界感光材料行业的巨头相比，中国彩卷行业中规模最大的乐凯显得还很弱小(见表12.7)。1997年，乐凯的产值为7.4亿元人民币，不及柯达的1%，富士的2%。据1996年的统计数据，全球彩卷市场的73%被柯达、富士瓜分，乐凯仅占1%。目前国内市场的2/3被柯达、富士占据，乐凯只占1/4。有人这样形象地描述乐凯与柯达、富士之间的差距:柯达每年制造胶卷的长度相当于从地球到月球扯上三条黄色飘带；富士每年生产的胶卷长度差不多等于在地球赤道挂上三条绿光环；乐凯每年出售的胶卷长度仅相当于从山海关到嘉峪关的长城上系了一条红领带。

表12.7　柯达、富士、乐凯综合比较表

品牌名称	国际市场占有率	中国市场占有率	1996年销售额(亿美元)	国内消费者心目中的理想品牌	国内专卖店的数目(个)
柯达	42%	39.9%	150	49.6%	4 500
富士	31%	26.9%	80	28.7%	3 000
乐凯	约1%	25%	0.9	14.7%	1 017

三、乐凯的营销困境

乐凯曾经是计划经济时期的宠儿，但它一进入市场就不得不面对跨国公司强有力的竞争。在乐凯千方百计提高自身素质，开拓市场的同时，国外品牌一刻也没有停止过对中国市场的大举进攻。目前，乐凯胶卷的年产销量占国产胶卷总量的90%，连续3年销量以20%的速度递增，且已进入世界彩卷六强企业，可以说已经在彩卷市场上取得了一席之地。但是，面对国内市场的进一步开放和竞争的日益激烈，这个国产品牌的老大依然难以轻松。

1.产品

彩卷虽小，技术、工艺却十分复杂，世界上也只有美国、日本、德国和中国能够生产。当年郭沫若给乐凯厂题词：“能自行制造胶卷，犹如能制造火箭！”经过

40多年的努力,乐凯的产品在各主要性能指标上已达到或接近世界先进水平,实属不易。但是,其产品质量与国际领先水平之间仍存在一定的差距。由于外购原材料质量难以保证、生产过程自动化程度低、生产管理落后等原因,乐凯胶卷仍存在每批次间的质量不太稳定的问题。

此外,新产品研制开发的问题也很关键。感光材料行业是资本和技术密集型行业,其研究与开发费用 (R&D费用)的多少是衡量其技术领先程度的一个重要指标。1996年柯达公司的 R&D费用为 9.35亿美元,占销售额的 5.6% ;而同年乐凯的 R&D费用仅为 0.03亿美元,两者相差 300倍。常识告诉我们,300倍的差距是不可能齐头并进的。一个明显的例子就是在乐凯金 BR100彩卷问世 5年后,已到了衰退期,利润急剧下滑的现实迫使乐凯推出新产品,而其换代产品超金 BR100刚刚研制成功,尚未投放市场。而柯达和富士公司早已推出各自的新一代彩卷,抢占了市场先机。显然,资金紧张限制了乐凯新产品的研制与开发。

而且,通常所说的民族彩卷与洋彩卷的技术差距不大,是仅以面世的产品为依据,而对尚未面世的储备技术,民族彩卷则与国外品牌之间的技术差距较大。举例而言,随着数字技术的发展,数字相机终有一天会成为市场的主流,即电脑晶片储存影像将取代胶片。柯达公司已开发出成熟产品并于 1997年 4月推出了数字影像系统,在他们的演示中,操作者只需按几个相关的键就可以使一张放大的彩色照片从打印机中打印出来。北京的清华图片社和公交摄影厅已购置了这一系统,成为中国第一批向社会提供数码影像服务的单位。但乐凯的相关技术还没有开发出来。

2 价格

目前乐凯 20%以上的市场份额是靠质优价低所支撑的。乐凯彩卷零售价 14元,批发价 9元,而国外品牌批发价 12～14元,零售价 18～20元。因此,许多中低收入阶层在选择时会倾向乐凯。然而,随着柯达的“全行业合资计划”紧锣密鼓地展开,乐凯的这种价格优势正在失去。1998年 3月,在与乐凯合资谈不拢后,柯达一口气吞下了汕头、厦门、无锡三家中国胶卷厂的合资控股权,特别是他同时买断了其余三家中国胶卷厂的合资合作权,以防止其他外商与之合作,该项计划总投资额接近 11亿美元。1999年 4月,柯达曾宣布,中国市场上 70%的柯达胶卷‘产自中国”,并于 1999年三季度达到 100%。不难想象,“全行业合资计划’完成后,柯达将直接在中国生产胶卷。这样不仅可以降低彩卷的生产成本,而且还能绕过中国目前高达 50% ～60%的关税壁垒,在市场上推出低价的柯达彩卷。另外,中国已正式加入世贸组织,80%的贸易额将纳入享受非歧视性待遇的范围,相应的国外进口产品亦可享受非歧视性待遇,许多贸易壁垒将被打破,针对国外进口彩卷的高关税将被取消,民族彩卷面临的不仅仅是柯达,而是

包括柯达、富士、柯尼卡、爱可发、格法特、伊尔福特等在内的众多竞争对手组成的海外兵团。乐凯拿什么同别人竞争呢？

3. 渠道

消费者购买彩卷只是手段，其最终目的是要获得满意的照片。只要易于购得，又能获得满意的照片，消费者是无需问你技术含量如何的，其实，他们也弄不明白复杂的技术问题。而据专家指出，照片的质量30%取决于胶卷本身，30%取决于拍照过程，其他40%则取决于后期冲扩。针对彩卷消费的这个特点，柯达和富士从进军中国市场，便不遗余力地在各地开设连锁专卖店，不断完善销售网络和冲洗服务，既方便了顾客又赢得了市场，还扩大了影响，一石数鸟。

一个尴尬的对比是：当1997年富士在中国已有2 200家专卖店，柯达已有3 000家时，乐凯尚无一间严格意义上的专卖店，而只有30间没有专用冲扩机器的“技术服务部”。难怪虽然乐凯胶卷的质量与进口胶卷差不多，价格又低廉，却仍在自家门口输给了洋品牌。当消费者买了乐凯胶卷，满街找不到乐凯的专门冲洗店。而为了挤垮乐凯，几乎所有洋品牌的连锁店都不设乐凯胶卷频道。即使有些店勉强接受乐凯胶卷，也是用柯达、富士频道冲洗，效果不好就借口胶卷质量差，严重损害了乐凯胶卷的声誉。胶卷冲洗的原理是一样的，但是不同品牌的胶卷都有各自的冲洗配方，让乐凯去适应柯达或富士，效果难免不尽如人意。面对大街上触目皆是的柯达、富士专业冲洗店，消费者当然要选择配套服务。所幸，乐凯近两年已充分认识到这一点，正在大力兴建连锁专卖店。截止到1999年底，乐凯共拥有专卖店1 017个，比起柯达4 500家，富士3 000家，差距仍然很大。缺少专门的冲洗店来提供优质的配套冲洗服务，乐凯就难以吸引消费者。

4. 促销

1997年，乐凯公司的促销预算在800万元左右，以前年份就更少（见表12.8）。这种促销费用投入不及1998年中央台广告标王一次广告费用的1/10，不及1997年标王的1/20，与柯达、富士相比更是九牛一毛。

1998年，乐凯曾在中央台打出了广告，只有5秒，广告语是“乐凯张张好色彩”。显然，其广告策略是功能诉求。然而，照相胶卷属高度情感化的大众消费品，广告运用功能诉求就难免缺乏感染力，所以广告投放后并未引起很大的反响。与此形成鲜明对比的是，柯达虽有功能方面的优势，但其广告却避开功能，而以‘柯达一刻’唤起受众的情感共鸣，通过情感传播建立品牌认同、品牌忠诚。对此，总公司分管销售的乔副总经理认为媒体广告作用不大，没有必要投入太多的精力和资金。事实上，他们把广告预算转移到向消费者赠送礼品上。在上海，买四卷柯达赠一卷金装乐凯的促销活动正在进行。

表12.8 乐凯公司1993—1997年促销预算比较表

项目＼年份	1993	1994	1995	1996	1997
促销费用（万元）	293	239	330	440	800
占销售收入的百分比	0.82%	0.50%	0.76%	1.10%	1.08%

1994年前后，乐凯推出其新产品金 BR100时，其质量已与当时国外的彩卷质量不相上下。金 BR100曾随海峡两岸登山队于 1993年登上珠穆朗玛峰，1994年又有美、日、瑞、俄、加、墨等国的十余位摄影大师用它创作百余幅佳作在京展出，并获得巨大成功。然而，乐凯并未将这些事情大肆渲染，借机赢得消费者的认可和喜爱，结果是金 BR100受到了专家的好评和国际著名摄影大师们的认可，受到了竞争对手柯达、富士的高度重视，惟独没引起国内消费者的注意，把自己的“上帝”蒙在了鼓里。乐凯公司每两年举行一次摄影大赛，目的是让摄影专家和业余爱好者来证明乐凯胶卷的质量不差，但所做宣传极少，普通消费者中知道的人寥寥无几。

1999年，乐凯与凤凰相机联手举办了一场贯穿全年的旨在倡导使用国货精品、丰富校园文化生活、弘扬民族爱国精神的“99凤凰 · 乐凯杯”全国高校摄影艺术大赛，获奖作品在 11个省市的 20余所著名大学进行了巡展。整个影赛的参赛范围共涉及全国 1 000多所高校的数十万名大学生，是乐凯近年来所举办的一次影响较大的公关活动。看来，对于竞争对手柯达、富士一掷千金的促销投入和如狼似虎的促销攻势，乐凯已经开始有所行动了。

市场意识的薄弱，营销观念的落后，使乐凯在与洋品牌的竞争中明显处于劣势。毕竟，市场游戏规则是无情的，它不以人们的意志或情感为转移，仅靠激发爱国热情是难以使乐凯振兴民族感光工业的，市场份额要靠自己一点一点来争取。举目远眺，乐凯前面的路还很长很长……

分析讨论题：

1. 与两大国际品牌竞争，乐凯首先应解决的问题是什么？
2. 乐凯的优质低价市场定位是否明智？下一步需不需要调整？
3. 胶卷渠道的最佳形式是什么？为什么？
4. 乐凯是否应比照柯达、富士开展促销活动？为什么？
5. 如果你是乐凯的营销经理，乐凯目前在营销策略上应如何决策？从长远看又应如何决策？

案例来源：

汤定娜、万后芬.中国企业营销案例.高等教育出版社，2001

(案例编写：应斌)

第十三章 产品策略

本章提示:本章主要介绍产品的概念、产品分类、产品组合策略、服务策略、新产品开发策略、品牌和包装策略以及产品生命周期等有关内容。产品组合策略、品牌策略和产品生命周期策略是本章案例分析的要点。

13-1 为梦想而来
——沃尔沃(VOLVO)公司的产品线战略

摘要:沃尔沃公司对其产品生产线进行调整,放弃轿车生产线,扩展了卡车生产线,并将"以人为本"的理念融入到产品的设计之中,生产出令客户满意的产品。

关键词:VOLVO、生产线、设计理念

一、公司背景

VOLVO卡车公司源自瑞典VOLVO集团公司,其缔造者是Assar Gabrielsson——出生于1891年。Gabrielsson曾经是个经营禽蛋贸易的进口商,当汽车工业在欧洲兴起时,他也梦想着有一天能够拥有一家属于自己的汽车厂。1928年,Gabrielsson终于把梦想付诸于行动,在瑞典的哥德堡创建了VOLVO汽车制造公司。

VOLVO是一家产品多元的汽车制造公司,除了出产蜚声世界的VOLVO轿车外,也生产卡车、客车、建筑设备用车等,甚至还生产工业用发动机和航空组件等产品。经过72年的发展,VOLVO卡车公司成长为一家实力雄厚的跨国公司,所出产的卡车不仅有从8吨到100吨的全部系列,而且从拖斗、翻斗、油罐、平板、搅拌、垃圾到消防车各类车型一应俱全。其最新一代的顶尖产品FM系列卡车,更是因采用了第七代直列式大缸涡轮增压冷柴油发动机而具有超强的省油优势,其有效能量转换率高达45%,大大高于自然进气发动机的35%。驾驶室的流线型使风阻降低了10%~20%,变速箱及后桥机油的寿命可延长至40万千米。发动机功率规格齐全,并全部达到了欧洲II排放标准,其中420马力的FM12可配置有承载全车重量为100吨的能力。遍布全世界的约1500个授权

服务中心,不仅拥有产品经验丰富和经过专业训练的工作人员,制备了全套的维修手册,而且还以卡车特殊工具和原装零部件货存,来保证所有的客户都能得到满意的维护与服务。

二、产品线的调整

进入20世纪90年代后,随着世界汽车工业发展,轿车的生产越来越向诸如奔驰、福特等几个少数大的轿车生产公司集中,并逐步占领世界轿车市场的绝大部分市场份额。1999年,VOLVO公司从企业未来发展战略出发,做出重大的战略调整。决定集中已有的技术优势,重点发展卡车制造。在保持VOLVO品牌的前提下,将VOLVO轿车以520亿人民币的价格卖给了美国福特公司,以15%的股权购买了法国雷诺MACK/VI公司100%的股权,从而使VOLVO卡车公司成为世界第二大卡车制造跨国公司。

经过全面的战略调整和内部整合后,VOLVO卡车公司在1999年度就实现了年产重型卡车8.1万辆,加上与雷诺MACK/VI公司合作生产的卡车,仅比世界第一大卡车生产厂少3.7万辆。在欧洲市场的占有率已达到28%,而在美国、加拿大市场上,其占有率也达到了24%和17%。1999年VOLVO卡车公司重型柴油机的产量也大幅度提高,达到12.4万台,位居世界第三位。在亚洲,VOLVO卡车公司除继续发展中型卡车贸易外,已开始于日本三菱公司合作生产中型卡车。在北非也拥有巨大的市场份额。目前,VOLVO卡车公司控股的工厂分布于12个国家,其产品遍及世界120多个国家和地区,所生产的卡车90%以上销往瑞典以外的地区。

三、产品设计理念

VOLVO一直认为驾驶员生产效率的高低是决定一个运输公司竞争力强弱的最关键因素。因此,VOLVO的设计和生产是建立在给予驾驶员一个能发挥最高生产效率的基础上,并将力量、安全和舒适三大理念贯穿于始终。

从以驾驶员为第一原则出发,按照人体工程学原理合理布置设计和生产FM系列卡车,驾驶室宽敞明亮,仪表盘是弧形,使所有控制系统键均处于驾驶员伸手可及的位置。驾驶员能针对生产过程中出现的情况作出及时的反应。这种"以人为本"的设计理念,让人机配合达到了水乳交融的程度。

VOLVO将安全奉为永远崇尚的理念,让其一切产品永远站在安全的最前列,把设计、生产、使用、试验和再进步等各方面完全融入到产品中,FM系列的三点舒适型安全带使驾驶员及乘客既安全又无被绑住感,仪表盘在发生事故受到压力时可塌陷,能最大限度地保护驾驶员。

FM驾驶室四点悬浮式底盘,使其舒适性与固定式单浮悬式的卡车有着天

壤之别,室内低噪音可与任何最豪华的小轿车相媲美,输换气系统均匀散布,使新鲜适宜的空气弥漫于各个角落,宽大的前车窗给驾驶员提供了令几乎所有竞争者望而兴叹的优良视野。亲身驾驶过 FM系列卡车的人都说;"比开最豪华的轿车还享受","有了 FM,我宁愿不开轿车了",还有人说:"FM系列与 FL相比,是超豪华轿车与普通轿车的区别"。

而 VOLVO最为独到的理念就是每个客户购买的既是卡车又不是卡车,那是为每一个客户提供一部优良的赚钱工具或机器。正如 VOLVO卡车公司大中华地区首席代表沃夫·诺曼先生所说:'我们的卡车只有帮助客户实现了这一最终目标时,他们才能继续是 VOLVO的客户,最能体现 VOLVO梦想的全部"。

作为一个拥有国际著名品牌的企业,VOLVO卡车公司对于品牌的塑造和理解简洁明了——为消费者提供物有所值的产品。没有太多的语言修饰,更没有艰深的理论阐释,似乎简单得有些让人不可思议,但现实的成功往往就是来自一次简单的瞬间梦想!

分析讨论题:

1. 为什么沃尔沃公司放弃轿车生产线?
2. 为什么沃尔沃公司仍保留原品牌?
3. 沃尔沃公司卡车产品线延长有何意义?
4. 沃尔沃公司卡车轿车化有何意义?

资料来源:

林功实.产品管理.东北财经大学出版社,2001.116

(案例编写:杨智)

13-2 大班冰皮月饼

月饼是中秋佳节的传统食品,也是中秋节的送礼佳品。各厂家在高额的利润驱使下拚命生产,结果每年月饼大战过后便是月饼过剩,因此遭受很大的损失。而大班却另辟蹊径,不与其他厂家简单的厮杀,开发出大班冰皮月饼,并通过极富个性化的营销方式,获得了市场的成功。

一、市场环境

1993年的香港月饼市场已不如从前那么具有吸引力,由于业内生产企业越来越多,而生产成本由于某种原因还在上升,同时产品的差异性越来越小,故整

个市场竞争非常激烈。众多厂商纷纷以品牌或价格作为竞争的主要手段,有的甚至兼打两张牌进行促销。但大班决定采取不同的策略,推出全新的冰皮月饼,以差异化对抗同质化。

二、产品开发

开发新产品是有风险的,但大班制作冰皮月饼有其依据:市场调查的结果告诉他们,人们已经厌倦了月饼甜、腻的传统口味,转而渴望清爽、清淡的口感。大班冰皮月饼采用进口原料制作、不经烘制、故而毫不油腻,它的颜色也一反传统的金黄而呈清冷的白色。细看一个个月饼冰清玉洁、晶莹剔透、微微显出里边绿豆沙的馅——连这馅也是与众不同的!大班的冰皮月饼从里到外都与众不同,如新月般悄然出场。

对冰皮月饼这一概念的测试表明,人们愿意接受这一新产品,对月饼的独特颜色也不排斥,白色令人们联想更多的是"纯洁"而不是"不吉利",无疑是对大班产品创新的巨大肯定。在1991年和1992年两届香港食品博览会上,大班连续对其冰皮月饼进行市场测试,结果显示,该产品对25岁至40岁年龄阶段的人们更具吸引力,而他们正是中秋月饼的购买主力,这就大大鼓舞了大班。于是,大规模的市场推广活动在1993年全面展开。

大班冰皮月饼市场推广活动的营销目标有两个:在市场份额方面希望获得5个百分点的提高;在品牌方面期望形成联想,让消费者想到冰皮月饼就想到大班,从而提升大班富于创新精神的品牌形象。

此次活动主要针对"潮流领先者"这一细分市场,鼓励他们尝试购买。产品生命周期理论告诉我们,这类人正是新产品引入期的主要消费群体,他们乐于接受新产品、新概念,愿意成为某种潮流的首创者,继而充当这方面的舆论领袖。只要这部分人接受、认可了冰皮月饼,他们的舆论领袖影响将会带来更多人的购买,礼品市场也会迅速跟进,从而实现打开市场的目的。

基于上述营销目标及目标市场的特点,大班制定并实施了如下营销策略:

1. 产品

以与众不同的清爽口味为其定位,以精美包装衬其独特、高贵的形象。大班冰皮月饼的定位清晰、准确,针对潜在顾客的心智,牢牢把握他们对清淡口味的渴望,其独有的特点迅速深入人心。

2. 价格

高价格通常意味着高质量。大班对其冰皮月饼采取了高出一般水平的定价,以与其高质量、高档次的形象相衬。作为一种意欲树立良好形象的高档产品,其在产品设计、定价、包装、促销等各个环节都必须协调相衬,任一方面的疏漏都可能破坏整体的理想效果。大班在这方面考虑得很周密,冰皮月饼高价高

质量的形象在高档月饼中显得非常突出。

3. 促销

配合高价策略,大班冰皮月饼采取了高水平促销。高价高促销有利于建立品牌偏好,同时亦向消费者说明该产品定价虽高,但物有所值。月饼是时令性产品,在竞争激烈的市场上推出高价位的新品种,就必须尽快实现市场渗透,高水平促销则有助于加快这种渗透进程。大班在该年的食品博览会以及大班的专卖店中提供免费品尝,对先期购买的顾客,则给以折扣,优惠售价每盒不到100港元,尝过冰皮月饼美味的人们无不心动,纷纷解囊购买。

4. 渠道

大班冰皮月饼只在大班专卖店中销售,不经过任何中间商。这种专卖的形式一方面有助于大班严格控制其服务水平,对产品销售进行有效管理;另一方面也再次体现了大班冰皮月饼的"高贵矜持",非同一般的月饼。结果人们果然为觅"新月"慕名而来,又都满载而归。除零售之外,大班也不忘集团消费是另一块巨大的市场,他们特别指定了30家机构,专门服务于集团购买。大班冰皮月饼尽量吸引人们的购买力,却不失新月优雅的风度。毕竟,冰皮月饼不是哪儿都能买到的。

5. 广告

大班冰皮月饼的电视广告颇具新意,虽然少不了反映传统的一面,但整体风格显得轻松有朝气、充满活力。电台的广告也继承这一特色、强化这种风格。此外,广泛散发的产品宣传册和传单也不断传达着冰皮月饼独具特色的信息。

三、活动成效

大班以全新的冰皮月饼上市,精心策划的推广活动得以准确施行而大获成功。清爽味淡的冰皮月饼在市场上大受欢迎,甚至供不应求,在中秋节前几天就销售一空,销售收入超过预期50%。业内戏称大班冰皮月饼的成功为"新月传奇"。这一传奇给公司带来了丰厚的收益,也让其成为1993年香港杰出营销奖银奖得主,可谓是名利双收。当然,这样的结局与大班在冰皮月饼上长期的努力、大量的投资和倾心的投入是分不开的。

分析讨论题:

1. 大班冰皮月饼的产品策略有什么特点?
2. 大班冰皮月饼采取什么营销策略进入市场?
3. 大班冰皮月饼采用这种营销策略的条件是什么?
4. 大班冰皮月饼的成功对你有什么启示?

资料来源：

陈晶、卢泰宏.大班冰皮月饼.销售与市场.1999(7)

(案例编写:杨智)

13- 3 老产品的新用途

一个公司的某种产品,在市场营销的成熟后期和衰落期时,就应提早考虑对老产品的改造和开发新用途。下面是3个美国公司发展原有产品的第二第三作用与用途,对原有产品线进行改进的案例。

一、苏打的新功效

C&D公司是一家生产食用苏打的小公司,其产品在一些区域市场占有一定的市场份额,经营绩效令公司感到满意。但随着众多竞争者的进入,市场竞争加剧,公司的市场份额不断下降,公司开始出现亏损。怎样改变公司的现状、求得进一步的发展成为公司面临的头号问题。公司在对市场进行科学的分析后,认识到只有扩大市场,才能站稳脚跟,获得更大的利润。但扩大市场遇到了一些现实的问题:各个州市地有许多生产食用苏打的厂家,各占一方区域市场,抢占这些市场困难很大;苏打粉的使用范围很窄,产品的营销区域不易扩大。如何解决这些问题是公司能否进一步发展的关键。公司在对根据苏打成分的基本特性分析后发现,苏打除可以制成食用焙粉外,还具有抗酸特性,即有发酵和杀菌消毒的双重功能。而公司现在的产品只发挥了其发酵功能。为发挥苏打的双重功能,该公司对原苏打粉进行改造,生产出具有多种用途的新一代苏打粉(其品牌获得政府批准的经销权),除了可以熔烤面包外,还能做清凉饮料,用作牙膏、洗衣粉、清洁剂、地毯清新剂、冰箱除味剂等等。为使消费者尽快了解并接受新一代苏打产品,公司在品牌策略和广告宣传方式的选择上独具匠心。公司采用原苏打的品牌——'胳臂与铁锤'牌,借助其影响力快速扩大市场;同时通过广告提示消费者,让消费者了解产品的新用途,其中一则广告是,消费者把苏打粉盒盖打开,放在冰箱里就达到了消除异味的功效。现在,这一“新”产品早已为大众所接受,该公司也已发展成为一家国际知名企业。

二、食用醋成清洗剂

美国的海思兹公司原来只是生产普通的食用醋。公司在一次市场调研中发

现,美国 39%的家庭多多少少都使用醋来清洁东西。经专家证实,完全可以把醋当作清洁剂,用来清洗木制地板、门窗和地毯污渍等。在发现醋这一新的用途后,公司马上组织技术人员开发出高效浓缩型醋清洁剂新产品,其功效比普通的食用醋高出一倍多,并且带有一种柠檬的清香,能除去强烈的坏、臭、霉等气味而使人感到清新。为了让产品为消费者接受,公司对该产品进行了周详的营销策划。1991年,首先在三个区域市场上进行市场营销试验,以测定醋清洁剂的市场接受程度,结果效果令人十分满意;接着,公司开始综合采用各种营销手段将产品推向全国,具体措施如下:

(1) 将印刷广告夹在报纸杂志中,一起发往顾客手中,扩大影响;

(2) 利用广播、电视广告媒介宣传;

(3) 开展公共关系活动促进销售。

在具体实施时,公司充分考虑了广告、宣传时间与季节对消费者影响程度的关系。把促销手段和宣传活动多集中安排在恰逢秋季来临之际,因为秋季是美国人民家家户户都要进行里里外外大扫除的时期。这种宣传与时间的科学安排,增强了产品宣传的时效性,有力地促进了产品销售。

三、酸乳酪的妙用

近年来,丹恩公司想要发展酸乳酪的市场销售。丹恩公司不像海恩兹和C&D公司那样将原产品改造为新一代产品,而是采用扩大老产品使用范围的方法争取更大的市场与销路。公司在不改造原有产品的情况下,通过广告宣传引导和开发消费者的消费意识和习惯以达到其营销目的。

首先,于 1990年前后,公司经过认真策划,发起一场散发印刷广告的宣传活动。建议消费者在烘烤一种叫做 brownie的蛋糕时(一种带巧克力的蛋糕,与普通的蛋糕味不大一样,且不如一般蛋糕膨松),用乳酪替代鸡蛋和油,同时组织编写出版了一本“乳酪烹饪全书”。通过不断的广告宣传,消费者逐渐把乳酪的用途与制作 brownie蛋糕联系起来,并认为乳酪是制作这种蛋糕的用料,用它制成的蛋糕味道更加甜美,更适宜大众口味。同时向消费者宣传可在圆饼干上、松饼上或蛋糕上涂夹乳酪制成各种食品。

1992年,公司通过纽约一家广告公司发动了第二次散布印刷广告的宣传浪潮,进一步强化消费者对乳酪的认识和市场销售。并与 P&G 公司合伙制作 brownie蛋糕半成品投放市场,促进快食与方便食品的开发与销售,以争取更大的市场。另外,在超级市场货架上陈列的本类产品大都提供有制作方法或食谱说明,如胡萝卜蛋糕、苹果风味蛋糕和用醋乳酪制作的各种甜食等。丹恩公司通过这些方法扩大了消费者使用酸乳酪的范围,拓宽了市场的销路,公司由此获得了巨大的利润。

分析讨论题：

1. 三家公司老产品共同的特点是什么？
2. 三家公司对老产品采取的是什么策略？
3. 是不是所有的老产品都可以采用这种策略？
4. 结合该案例具体谈一谈，这种产品策略怎样与其他营销策略配合使用？

资料来源：

宁建新.老产品俏起来.销售与市场.1996(7)

（案例编写：杨智）

13-4 娃哈哈的品牌延伸

一、蹒跚起步

1987年杭州。宗庆后带领两位年老体弱的退休教师靠借款14万元办起了一家只有十几个平方米，以经营纸张铅笔等文具为主要业务的校办企业经销部，这就是今日享誉大江南北的娃哈哈集团公司的前身。

20世纪80年代后期，正值改革开放大潮席卷整个中国，人民生活水平普遍提高，人们对物质生活的要求也不断提高。人们要吃饱，人们更要吃好。于是，各种营养滋补品应运而生。然而市面上这五花八门、名目繁多的营养品中惟独缺少一种专门供儿童用的营养液。而这些老少皆宜全能型产品普遍含有较高的性激素的报道不断见诸报端，使家长们避之惟恐不及。

通过调查发现，在被调查的3000多名小学生中，有1336名患有不同程度的营养不良症，缺铁、缺锌、缺钙等营养成分的有44.4%，主要原因是由于独生子女溺爱，导致了挑食，偏食，营养不全以致身体素质下降。中国有4亿多儿童，由于历史原因，20世纪60年代的生育高峰必将导致20世纪90年代又一次高峰，儿童人数有增无减，目标市场广阔，潜力极大。

打棒球要对准没人的地方打，企业也可以对准被竞争者忽视的市场部分，把产品之球打出去。娃哈哈的创办人宗庆后瞅准了这个市场空档，着手开发儿童营养液。他请来了当时惟一设有营养系的浙江医科大学教授，运用中国传统食疗理论，结合现代营养学合理营养原则，同时邀请中国有名望的营养学家进行反复论证，进行大量动物和人体试验，取得一系列宝贵数据，推出了中国第一支儿童营养液——娃哈哈儿童营养液。

娃哈哈儿童营养液营养成分齐全，不含性激素，味道可口，更突出的是它切中了独生子女们挑食厌食以致营养不良的要害，解决了令家长们头疼不已的问题。为了广泛宣传这一诉求点，从 1988年起，每晚必在新闻联播前的黄金时间推出广告：活泼健康的孩子蹦蹦跳跳地摇着营养液：“喝了娃哈哈，吃饭就是香。”数年如一日的地毯式轰炸把娃哈哈送入了千家万户，当年就获利 38 万元。

娃哈哈凭借成功的产品,附以有效的广告宣传,提出了打动人心的独特销售主张,将特别的爱奉献给特别的目标市场,取得了巨大的成功,并为日后的进一步发展奠定了坚实的基础。

二、品牌延伸

娃哈哈儿童营养液在巩固儿童市场的同时,向其他市场发起了进攻。娃哈哈集团将银耳燕窝营养八宝粥推向中老年市场,广告诉求也从“妈妈我要喝”转变为“送给你的丈母娘”。暗示着娃哈哈推出的产品不仅再针对儿童,而且适合成年人。

娃哈哈公司 1992年开发出果奶系列产品,此前,乐百氏的乳酸奶早已上市,为乳酸奶市场第一品牌。娃哈哈运用“给消费者以实惠”的方式,在杭州市首先推出跟进性产品——“甜甜的,酸酸的”的果奶,加入乳酸奶市场竞争队伍。以后随产品结构的调整,经营重心逐渐转移到果奶上,以至完全取代儿童营养液,成为企业当家产品,果奶市场上升为全国第二位,与乐百氏形成势均力敌的竞争态势。

1995年,在全国乳酸奶市场趋于饱和的情况下,娃哈哈推出了市场前景看好的新产品纯净水。1996年,偶像歌星景冈山一曲“我的眼里只有你”,使人们从他的眼中看见了钟情的娃哈哈纯净水。1998年,毛宁在全国巡回演唱“心中只有你”,以其健康的新形象感染了消费者。1999年,“健康,纯净,爱你,爱他”的王力宏,微笑着展示娃哈哈纯净水,吟唱着“爱你就等于爱自己”。几乎无人可以抵挡他们的魅力,几乎无人可以抗拒娃哈哈的吸引力。至此,娃哈哈在瓶装水市场技压群芳,与乐百氏、养生堂三分天下。

1997年娃哈哈推出由国际营养学院推荐,为维护健康和营养平衡,更有利于钙质吸收的新产品——AD钙奶。后又推出 200毫升的大容量、低价格的 AD 钙奶,由于消费者得到了经济上的实惠而十分畅销。

尔后,“娃哈哈”又推出了非常可乐。

所有这些新产品都举着“娃哈哈”这一知名品牌打入市场。

三、阔步前行

1997年,娃哈哈总销售额超过 20亿元,纯净水超过 5亿元,八宝粥超过 1

亿元。1998年,娃哈哈矿泉水市场占有率20.8%,乳酸饮料18%。无形资产估价达22.48亿元。

1998年,娃哈哈的产量,利润利税,资产均居饮料业第一位,成为中国最大的食品饮料工业企业。1999年被国家商标局认定为"中国驰名商标"。1999年11月经国务院批准成为国家重点企业。

2002年4月,娃哈哈迈出了跨行业发展的第一步,进军童装市场,开始了新的征程……

分析讨论题:

1. 娃哈哈初次进入营养液市场时的环境如何?
2. 娃哈哈目标市场拓展是否成功,为什么?
3. 品牌延伸是否要考虑产品本身特性?如果娃哈哈涉及食品以外其他行业时,还能否采用品牌延伸战略?
4. 如果你是娃哈哈的决策人,会如何制订娃哈哈的发展战略?

资料来源:

汤定娜、万后芬.中国企业营销案例.高等教育出版社,2001

(案例编写:杨智)

13-5 别克汽车的产品策略

通用汽车刚进入中国时,中国轿车各细分市场已形成竞争的格局:以夏利为代表的经济型轿车占据了中国轿车的低端市场,桑塔纳、捷达和雪铁龙富康是中档车市场的霸主,中高档轿车市场则以进口车为主。根据这一市场情况,通用决定将其目标市场定位于高档市场,向中国市场推出其成熟的别克车型。上市的第一年推出了当时在中国市场生产的最高档的三款轿车:别克新世纪、GLX和GL,率先在市场上赢得了主动。2000年,上海通用分别推出具有驾驶乐趣的别克CS和中国第一辆多功能公务车别克GL8,紧接着又针对20多万元的市场推出排量比较小的别克G,形成从20多万元到30多万元这样一个梯级排列的产品线。

随着别克在中国的成功,竞争者也纷纷瞄准高档车这一潜力巨大的市场:一汽大众和广州本田先后从德国大众和日本本田引进了与别克同一级的奥迪A6和本田雅阁,其中奥迪A6更是占据国产顶级轿车的翘楚;本田雅阁则是当今最畅销的车型,全球销量超过800万辆;上海大众从德国大众集团引进更先进的、

在国际上屡次获得大奖的帕萨特 B5。这样,高档车市场竞争开始白热化,在 25万元 ~45万元这一级的市场上就有了奥迪 A6、别克系列、本田雅阁和帕萨特四大品牌,别克系列轿车受到来自一汽大众、上汽大众和广州本田的严峻挑战。

为迎接市场的挑战,上海通用又对市场进行了分析 :经济型轿车虽然价格便宜,但给消费者的印象是低质低价,缺乏一种具有竞争力的车型,市场上还没有一款完全意义上的进口轿车 ;经过了近两年的市场运作和品牌传播,别克轿车在中国已经有了很高的知名度和认知度。鉴于此,上海通用决定将产品线向低端延伸。

通用将在海外市场上的一款欧宝车引进中国,取名赛欧,俗称小别克。别克赛欧推出后,凭借着别克强大的品牌效应和 10万元轿车的卖点,在中国轿车市场引起了轰动。2001年,上海通用又针对中国家庭市场推出赛欧的家庭版——赛欧 SRV,将一种全新的汽车消费观念带给中国普通的消费者。2002年的产销量达到 5万量,成为这一市场的领头羊。

通用根据中国市场的变化适时地推出相应的新产品,填补国内某个市场的空白,并保持每年推出一款新车的新产品策略。进入中国市场仅三年的通用汽车,经营业绩却令人惊讶 :目前已经形成别克系列、多功能商务车——陆地公务舱和赛欧系列三大系列的车型 ;产品线覆盖了 10万元左右到 30多万元的各个级别 ;多功能公务车更是在市场上占据绝对优势 ;市场占有率从 1999年的 3%,排名第七,上升至 2002年超过 10%,成为紧次于上海大众、一汽大众之后的第三轿车生产集团。

分析讨论题:

1. 刚进入中国市场时,通用汽车为什么进行这样的产品定位?
2. 通用汽车采用的是什么策略调整其产品组合?
3. 通用汽车产品策略的特点是什么?

资料来源:

赵正.中国经营报.2003-02-17

(案例编写 :杨智)

第十四章　价格策略

本章提示：本章主要讨论定价的影响因素、定价目标、企业定价的方法、定价策略及价格调整等内容，最后介绍了博弈论在价格竞争中的应用。价格竞争是本章所有案例的核心。

14-1　长虹"精显王"背投彩电的营销策略

摘要：为了避开低端产品的"价格战"，长虹通过技术创新开发出拥有自主核心技术并保持着国际领先水平的"精显"背投彩电，并针对目标顾客的特点，采取了独特的营销策略，由此获得了市场的成功。

关键词：价格竞争、新产品开发、品牌

一、市场状况

中国的彩电行业经历了20世纪80年代到90年代的快速增长后，在90年代后期进入了行业发展的成熟期，整个行业面临着极为严峻的挑战：各彩电企业都生产中低端彩电，产品同质化程度很高，许多企业靠"价格战"抢占市场份额，加之原材料价格的相对回升，造成行业利润率的急剧下降，全行业出现大幅亏损。

就在各大彩电企业还在中低端市场展开激烈的"价格战"的时候，消费者对彩电的需求已悄然发生变化：传统的CRT电视由于屏幕尺寸的瓶颈及带有辐射等因素已不能适应广大消费者对视听产品的消费需求。超大屏幕、临场感强、低辐射以及能作为多媒体显示终端的背投彩电已在北美、亚洲等地受到了消费者的欢迎，市场需求飞速增长。在美国，背投彩电已经成为了举国公认的彩电高端产品，每年市场的需求量都以50%左右的速度增长，预计2002年美国背投彩电的销量将达到350万台。

在中国，背投彩电需求增长更快，目前，中国已经发展成为继美国之后的第二大背投彩电消费市场。1998年，我国背投电视销量为4 795台，2000年则达到了20万台，预计2002年国内背投市场容量将突破80万台。各大主要背投品牌产品销量大幅增加。背投彩电已成为彩电业未来发展的新方向。

索尼、东芝、飞利浦、三星等国外品牌瞄准了这一高端产品市场，通过技术创

新，不断向市场推出新的高端产品，率先占据了该市场，并获得了丰厚的利润。

二、营销策略组合

长虹认识到，必须转换经营理念，借鉴国外品牌成功的经验，寻找彩电企业新的发展思路，跳出“价格战”的怪圈。2001年初，长虹推出了拥有自主核心技术并保持着国际领先水平的“精显”背投彩电，一举打破洋品牌对高端产品的技术垄断。为了使该产品尽快为消费者所接受，在市场站稳脚跟，长虹采取了以下的营销策略：

1. 产品开发策略

长虹通过开展广泛的国际技术合作和自主研发，在短短几个月时间内就完成了国际同行几年时间才能完成的科研课题，并拥有多项自主知识产权新技术。通过这些技术创新，彻底改变了传统背投彩电亮度低、清晰度差、可视角小、寿命短等缺陷，并专门针对中国PAL电视制式设计开发出了全球首创的60/75赫兹数字变频逐行扫描背投彩电，使图像亮度提高了30%，画质得到了极大改善，有效使用寿命增加到2.5万小时。长虹依据中国的电视制式，为中国消费者“量身定做”的背投彩电，具有国外品牌(欧美日等国为NTSC制式)所不具备的技术优势。

2. 子品牌策略

为便于背投产品在市场上营销及传播，以尽快争取彩电高端消费者，长虹经过慎重考虑，选择了“精显”这一已被广大消费者所接受的彩电子品牌，并将最新的第三四代背投命名为精显王系列。采用该品牌的原因是，精显这一子品牌是高科技形象的象征，精显王系列既突出产品的科技含量，又强调产品的王者风范，满足了消费者追求高科技精品的心理诉求。

3. 价格策略

长虹对高科技的背投彩电并没有采用高价策略，而是不断地进行技术创新，加快产品更新换代速度，迅速拉低产品的价格，达到中国市场的目标消费群可以接受的水平。随着世界领先的第四代背投彩电的推出，一二代传统背投彩电的价格也随之下降。以一二代的43英寸的背投彩电为例，国内从开始时的一台几万元降到后来的8 000元左右。即使是三四代的主流型号背投彩电的价格也不过15 000元左右，与消费者对于背投彩电的最高可接受价格的加权平均值1.2万元/台基本接近。

4. 宣传促销策略

为了让消费者真正认识高端彩电“高在哪里”以及性价比优势，长虹在推广高端彩电的时候，加大了技术层面上的宣传推广，以利于价格策略的实施。具体的措施有：(1) 营销部门通过对国内外背投市场的高速增长、背投技术日益成熟

等情况的分析，对消费者进行教育，以改变消费者的背投消费观念；⑵ 以核心技术和自有产权的优势突出长虹背投优异的性价比；⑶ 包装中国背投之父——长虹背投技术专家张恩阳，以此提升长虹技术领先的科技形象；⑷ 广泛宣传长虹背投的技术、工艺、产能规模等优势，树立技术领先的形象；⑸ 利用长虹“精显王”背投彩电在全球技术领域的横向比较优势，将长虹背投彩电大量出口到欧美等海外市场，来增加长虹“精显王”背投彩电的国际品牌内涵，以带动长虹背投在国内市场的销售。

5. 渠道建设策略

在广泛宣传长虹“精显王”背投技术、工艺、产能等优势，不断提升产品的品牌形象和影响力的同时，长虹也十分注重营销网络及渠道的建设与维护。长虹已在全国各地设立了近万家特许经销商和区域代理商，其营销网络延伸到全国的各个角落。北到黑龙江漠河、南到海南三亚、东到浙江舟山、西到新疆喀什，只要有家电销售的地方，就有长虹“精显王”背投彩电。

发达的营销网络又为长虹构筑了新的竞争优势。以地势复杂的西南地区为例，洋品牌背投在这些地区大都采取二级代理商制，主要精力放在城市市场，这样，这些地区的县级市场就成为洋品牌背投的经营盲区。而长虹充分利用自身网络优势，通过大力整合开发商业网络资源，及时进入县级市场，确保县级市场的消费者能够得到有关背投产品的消费指导和服务。这样，大大提高了长虹精显王背投彩电的上柜率。例如，长虹精显王背投彩电在贵州省县级市场的市场占有率高达 80%，对整个市场销量的贡献率超过 30%。

6. 全员营销策略

为了让消费者尽快接受精显王背投彩电，最大限度地推动产品的销售，长虹采取了全员营销的策略：⑴ 为所有员工提供必要的背投技术、营销及服务知识的培训，让其成为精显背投彩电的兼职促销员；⑵ 将各地销售分公司中最优秀的促销人员配备到背投专柜，并向背投营销人员提供更为优厚的待遇和奖励，制定更为详细灵活的考核激励机制，及时兑现承诺，以调动商场促销、直销及服务人员的积极性。

三、营销效果

长虹第三代“精显王”背投彩电自 2001年 5月上市以来，凭借其高性价比而深受消费者的欢迎，市场占有率直线上升。据中怡康统计显示，当年十月国产背投市场占有率为 19.8%，而长虹背投的市场占有率就达 18.5%，成为与东芝、索尼并驾齐驱的三大背投品牌。另据广东现代国际市场研究有限公司 (MIMR) 在广州、上海和北京 3地的调查，接近 60%的被访者知道背投彩电。在这一群体中，他们对生产背投彩电厂家的认知率分别是：索尼 35%，长虹 26%，松下

20%，东芝 19%，飞利浦 11%，三星 11%，日立 8%，TCL8%，海尔 7%，康佳 6%。在未来 1年里，城市消费者预期在购买背投彩电的品牌选择方面，17.6%的预期消费者决定购买长虹背投彩电。

长虹背投不但走俏国内市场，而且还远销到美国、澳洲、东南亚、俄罗斯等30余个国家和地区，深受这些国家和地区消费者的喜爱，可以说，长虹“精显王”已成为一个国际品牌。

分析讨论题：

1. 分析长虹背投彩电成功的原因。
2. 长虹为什么采取通过技术发展迅速拉低价格的策略？
3. 长虹的低价会给其带来什么优势？
4. 采用子品牌策略有哪些优势？缺点是什么？

资料来源：

李宝春.不要保护价格要证实价值.中国经营报.2003-02-24

（案例编写：杨智）

14-2 海信空调的价格策略

关于空调是否降价的话题，从 1998年开始就成为媒介探讨的重点。近两年来，价格战的硝烟席卷了包括彩电、冰箱、洗衣机、影碟机、微波炉等在内的几乎所有家用电器，在这些行业的格局因价格战发生了根本性变化的同时，这些产品也逐步走入寻常百姓家，成为居家生活的必备用品。例外的是，国内几大主要的空调器生产企业却一直以来遵守着其“保持价格稳定，有钱大家赚”的君子协议，而使空调业未受到价格战的洗礼。空调器高居不下的价格使它成为家用电器中的“贵族”，让许多消费者在买还是不买的问题上颇费思量。终于，随着新世纪第一个春天的来临，空调器企业之间的这一默契被打破了……

一、公司背景

海信集团是以青岛海信集团公司为母体投资组建的集科、工、贸于一体的大型企业集团。集团以高科技产业为支柱，实行多元化跨国经营，现已拥有数十亿资产，是山东省最大的电子企业集团之一，在中国电子工业百强企业中名列前茅，并连续 8年名列《中国 500家经营规模最大经济效益最佳企业》排行榜。

青岛海信空调有限公司是海信集团在规模经济，多元化发展战略指导下成

立的高科技产业公司。投资总额超过五亿元人民币,1997年4月正式投产,年产空调器可达60万台。公司本着高起点的方针,努力跟踪世界先进空调生产技术,于1995年12月与日本三洋电机株式会社和日本住友商事株式会社签订了空调项目合同,全面引进了在当今世界上具领先地位的制冷技术生产设备。特别是三洋变频空调技术,具有世界20世纪90年代中期先进水平,是空调器的革命性换代产品,代表了空调生产和消费的趋势。青岛海信空调有限公司是国内第一家全面掌握变频空调生产技术的生产基地,也是到目前为止国内最大的变频空调生产基地。同时,海信空调公司还拥有一流的质量检测、控制和保证体系,产品质量管理严格,开箱合格率高,安装服务规范。1998年,海信集团成功的"零缺陷"管理使海信空调成为14年来中国消费者协会惟一认定的零投诉产品,海信空调的市场占有率也在该年度跃居全行业第七位。

二、市场现状

1. 需求

在20世纪90年代以前,中国空调器市场刚刚启动,年销售量不过十几万台,而且多为外企或有实力中国企事业单位购买。进入90年代后,随着人民生活水平的迅速提高和办公条件的不断改善,空调开始大量进入家庭和一般场所,市场需求量不断膨胀。到1999年,中国空调器总销售量已达950万台,年均增长率高达25%以上(见表14.1)。

表14.1 1991—1999年中国空调器总销售量统计表

项目 \ 年份	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
销售量(万台)	164.8	211	323	392	510	612	734	850	950
增长率(%)	—	28	53	21	30	25	25	16	12

数据来源:《当代中国工商管理案例研究》及赛诺市场研究公司家电监测

另有数据表明,目前我国城市家庭空调普及率仅为20%,远低于彩电的90%,在广大的农村,普及率则更低。而且,工业空调有着相当一部分市场没有开发出来,城市建筑中安装空调的比例只有1/10。由此看来,我国空调器市场还有着巨大的发展潜力,但价格却构成了制约空调器需求进一步增长的瓶颈因素。

2. 供给

与同为消费类电子产品的彩电相比,空调业的毛利率约为25%,而历经多次价格战冲击的彩电业毛利率仅为8%。空调业较高的利润率和巨大的潜在市

场极大地刺激了供给的增长,大批国内外企业涌入这一行业。1990年仅有10余家,总产量不超过24万台。但是到了1999年,我国空调器生产企业达到70余家,总产量已增至1 300万台,比1998年的1 172.7万台增长了10.9%。需要注意的是,这一增长是在1998年产量比上年增长48%的基础上产生的。

产量的剧增使得空调业产销脱节,生产能力过剩的矛盾日益凸显出来(见图14.1),国内空调业进入了一个需求与库存同步增长的“怪圈”。据统计,不包括商业库存,1999年仅空调重点企业的库存就达100万台左右。

数据来源:《中国统计年鉴》及赛诺市场研究公司估测

图14.1 1995—1999年中国空调器总产量与总需求量对比图

目前,国内空调器行业在品牌结构上,最明显的特点是集中度较高,仅海尔、美的、格力、春兰四家就占据了约50%的市场份额,科龙、夏普、海信、上菱、松下等5个品牌又占据了约30%的份额。1999年与1998年相比,品牌集中度又有所提高。1999年前十位品牌的市场占有率之和为81%,而1998年只有78%;前十五位品牌的市场占有率之和在这两年分别为92%和87%。品牌集中的同时,前五位品牌间的竞争也更加激烈,尤其是2～5位品牌,它们的市场占有率彼此之间已非常接近。第一名海尔1999年的市场占有率比1998年有所下降,但在大城市、大商场销售遥遥领先的市场地位仍非常明显。

由于空调行业的进入门槛很低,加之较高利润和巨大市场潜力的吸引,一些‘黑色家电’的知名品牌相继瞄准了空调业。继早期的长虹、海信、新科之后,康佳、TCL、乐华等彩电企业也纷纷进军空调行业。事实上,上述几个企业已经在市场中试探性地推出了他们的产品。虽然从目前的情况来看,他们的动作尚属于施放‘探测气球’,但这起码表明了彩电企业想要介入空调行业来分一杯羹的迹象。他们的加入以及国外洋品牌的大举入侵必将使国内空调业供大于求的矛盾更加突出,从而,空调市场的竞争也将更加激烈。

三、一片厮杀

自2000年2月中旬开始,市场上部分空调品牌就开始了每年例行的春季‘跳点’——小幅降价6%～8%,进行淡季促销,从而拉开了新一年竞争的序幕。除春兰、美的进行了小幅度的价格调整外,出手比较“重”的一家就是科龙:在春季促销中推出的几款特价机降幅均在300～400元之间。尽管这几家企业的有关人员反复宣称这仅仅是每年例行的价格调整,并不足以对市场价格产生大的影响,但是对于处在市场第一线的销售人员来说,价格战的阴云正迅速在天空集

结。

3月初,海信打出“工薪变频”的旗号,以3680元和3880元的低价在市场上推出了两款变频空调,与同类产品的市场价格落差达1000元,从而点燃了空调降价风波的导火索。起初,由于海信并非全面降价、变频空调并非目前市场上的主流机型以及海信尚处空调行业的第二集团军、其市场占有率不高等原因,各空调大户都不以为然,反应平淡,他们认为这仅仅是海信的炒作。但几天后,却从京城各大商场传回了消息说,“海信工薪变频卖疯了”,蜂拥而至的消费者举着刊载‘变频空调降价千元’消息的报纸挤到海信空调柜台前抢购“工薪变频”。在几大商场,海信空调的日销量都突破了两位数(去年同期,海信在这几家商场的日销量也就是两三台);在整个北京市,海信工薪变频的日销量几乎接近千台(去年同期,海信空调在京城的日销量不超过100台)。仅三月份一个月,海信两款工薪变频空调的全国销量就突破了6万套,创下了淡季单型号销量的最高记录。

3月12日,空调大户春兰下调了两种畅销机型的价格,最高降幅达800元。降价后春兰各销售网点的出货速度和数量在随后一段时间的统计结果令人吃惊,仅3月19日一天,春兰降价机型在南京、上海、北京等多个城市的日销量均突破千台大关,其中上海最高,达1260台。4月1日,在北京市场上知名度并不很高的森宝空调爆出了大冷门,推出2000元的特价空调,当天就售出了5000台,在一些商场甚至出现了拿号排队抢购的场面。北京本地产品“古桥”也随即推出了2188元的特价空调。在采取一两款机型特价销售的投石问路之举引起消费者的强烈反响后,4月11日,春兰再次宣布下调其旗下两大类19个品种空调产品的价格,降价品种覆盖了分体机的大部分型号和家用柜机的全部型号,最大降幅逾千元。紧接着在4月13日,海信集团宣布在原有两款工薪变频的基础上再增加5款机型,届时七款工薪变频空调全面上市,且不限时不限量,保证全国市场的供应,其中一款变频柜机与市场上同种规格的产品相比价格落差2000多元,再一次引起了空调市场的轰动。

4月初,海尔、美的、格力、科龙、新科、波尔卡六家空调生产企业不顾海信、春兰的降价攻势,在南京约法三章,组建价格同盟,挂出免战牌。但仅仅在十天后,新科空调就调头加入到降价促销的行列中来,以2780元和2880元推出两款特价机型,之后又在5月19日对其旗下12个品种,22个规格的产品价格下调600～2000元不等,平均降幅达15%。科龙集团也在随后的5月20日将其160余个空调品种的价格全部下调,最高让利达1500元,规模之大、品种之多创下了当年空调市场之最。与此同时,海尔、美的、格力虽一再声称坚决不打价格战,但事实上,他们也在跟进,纷纷推出了他们的特价机(降幅在300～500元之间)或实行购买赠送等促销手段。

四、众说纷纭

在这场降价风潮中，海信在恰当的时候果断出击，给空调业价格战开了一个头，并尝到了第一口鲜美的汤。据来自中国社会经济决策咨询中心的信息，2000年4月份全国106家大型商场空调器销售占有率排名中，海信仅次于海尔位居第二，为9.6%，比二月份的4.3%提高了123%（注：此数据的统计仅限于全国106家大商场，其他形式的销售终端的销售情况未包括在内）。可见，海信从3月份开始实施的价格策略对其抢占市场份额发挥了积极的作用。春兰的迅速跟进也使其销售量有了明显的增长。但逐渐地，精明的消费者在众多的降价面前开始由惊喜抢购转为理智思考。正所谓“买涨不买跌”，由于消费者对降价商品还未降至谷底的消费预期，空调市场产生了明显的持币待购、旺季不旺的现象。至此，这场由海信的低价策略引发的价格风波在业界引起了激烈的争论。

对空调降价持肯定态度的业内人士指出，从行业发展规律来看，空调已经进入高速发展期，继续保持发展初期的高利润率是不现实的，对行业的长期发展也不一定有利。把价格降下来，会刺激这个市场的加速成长，同时抬高这个市场的“准入门槛”，避免一些不必要的资源浪费，提高我国空调行业的整体素质。

而对降价持反对意见的厂家指出：价格下降必然会削减企业的盈利，减少企业的资本积累，从而使企业被迫削减其技术创新的资金投入，造成企业发展后劲不足，并影响整个行业的技术进步。同时，对消费者而言，他们实际上所需要的是顾客总价值与顾客总成本之比的最大化，而顾客总成本是购买成本和使用成本之和。空调器属于半成品，它的售后服务诸如安装和维修质量的好坏直接影响着空调消费者日后的使用成本。如果企业不留有足够的利润空间，它将无法保证提供良好的售后服务。如果消费者用表面上很有吸引力的价格购买了产品而实际上仅仅支付的是购买成本，他们的使用成本就没有在这次交换中表现出来，在日后使用过程中很可能会出现使用成本增加，这是企业对消费者不负责任的行为。因此，企业不应该一味降价去抢占市场份额，而应该拿到合适的利润，将重点放在提高产品质量和完善售后服务上去，更好地满足消费者需求。

面对外界的种种评论，海信一再强调“无意挑起价格战”，“推出工薪变频只是想以成熟的技术制造出适合中国消费需求的变频空调，让更多的消费者买得起变频空调”，并称他们的降价举措是基于以下的几点考虑：

第一，海信空调技术起点高，从建厂初期就以变频空调为拳头产品，一直致力于变频技术的研究与创新，成功地掌握了变频空调的核心技术和相关软件的开发技术，并实现了电器控制系统的高度集成化，是国内目前变频空调品种最多、产量最大的生产基地，从而使得制造成本大大降低。同时，借助于企业集团先进的管理手段和成熟的营销网络，企业的资源得到优化配置，这一切都促成了

海信在价格上的重大突破。

第二,海信认为,“一个企业拥有成熟的技术,单纯制造科技含量高、质量可靠的产品还不够,必须要使其快速转化为能顺应消费需求、有竞争力价格的商品,才能赢得市场。变频空调作为传统定速空调的换代产品,其在降价前的价格与大多数消费者心目中的消费预期还存在一定差距,而在目前国内空调市场处于供大于求的买方市场下,需求对价格的决定作用远大于供给,变频空调能否真正成为大众消费品,关键是看它能否实现消费者所能承受的“平民价格”。因此,价格下调能够有效刺激消费者对空调的潜在需求转化为实际购买,从而推动变频空调在中国的普及。这一点从海信的低价策略得到市场的热烈回应也可以证明。

第三,中国入世在即,而当时国内空调业的整体技术水平在国际上还处于劣势,如果在价格上又没有竞争力,那么,当国外品牌大举进入中国市场的时候,国内企业又该如何去面对呢?从这个角度来讲,整个空调行业不管是通过价格还是通过别的什么方式进行整合,对整个行业的发展都是有利的。因此,不管外界理解与否,海信已确定的低价策略是不会动摇的。

分析讨论题:

1. 从空调降价的结果来看,消费者对空调的需求在价格上是富有弹性的还是缺乏弹性的?

2. 你认为海信空调采取降价措施是否明智?为什么?

3. 如果你是海信空调势均力敌的竞争对手,你将如何应对海信的价格攻势?

4. 如果你是海信空调的营销经理,下一步如何行动?

资料来源:

汤定娜、万后芬.中国企业营销案例.高等教育出版社,2001

(案例编写:杨智)

14- 3 计算机市场上的竞争博弈

一、背景材料

20世纪 90年代,世界计算机市场上竞争十分激烈,各大计算机生产厂家都想通过开拓新的市场,扩大市场销量,达到提高市场份额的目的。中国作为一个

极具潜力的市场成为许多跨国计算机巨头们争相抢占的对象，而中国本土的计算机厂家也在加速发展，利用本国的地利、人和等优势，争取在中国市场占有主动，这就不可避免地发生一次又一次的电脑大战，其中最为精彩的是美国一家电脑公司和中国一家电脑公司围绕市场份额展开的一次激烈争斗。这家美国公司为了维护其电脑霸王的地位，决定增加个人微机的生产数量，以便能够扩大在中国的销售量，提高其市场份额。当中国公司得知美国公司的意图后，决定在确保国产名牌微机在国内的市场占有率的基础上反守为攻，将中国的微机产品打入美国市场，通过牵制美国公司达到保持市场占有率的目的。

根据近年来的市场调查统计数据和各公司的财务状况分析估算，两个竞争对手各自采用的策略如表 14.2所示。

表 14.2 美中电脑公司竞争策略

公司	策略
美国电脑公司	扩大在中国的销售
	不扩大在中国的销售
中国电脑公司	进入美国市场（高价）
	进入美国市场（低价）

二、博弈过程分析

1. 参与人

美国电脑公司——参与人 1，简记为“美”；中国电脑公司——参与人 2，简记为“中”。参与人集合 I={美国电脑公司，中国电脑公司}，或简化为 I={美，中}

2. 可行策略集与策略变动分析

美方策略是，扩大在中国市场上的销售量或不扩大在中国的市场销售量，分别记为美 1和美 2，策略集为 $S_{美}$ ={美 1，美 2}；

中方策略是，优质高价打入美国市场或低价优势冲击美国市场，分别记为中 1与中 2，策略集为 $S_{中}$ ={中 1，中 2}

考虑到双方的策略相互依赖和共同变化，各种可能的策略组合为：（美 1，中 1），（美 1，中 2），（美 2，中 1），（美 2，中 2）。

3. 博弈过程模拟

我们将之简化为两寡头垄断竞争对策。我们概略地分析一下双方博弈的具体过程。分别的基本依据是在每一策略组合情况下，两家公司的支付函数。根据博弈均衡思想，每一家公司都会根据利益最大化的原则进行决策，所选定用的

策略必定是不管对手怎样变换他们的策略,也难以减少自己的收益;同时也考虑到,如果对手的策略不变,仅靠自己单方面改变策略,也不可能再增加自身的收益。于是,双方就依此行为准则行事,展开策略竞争,多方谋划,直至找到对自己最有利的经营策略。

各种情况下每一家公司的支付函数(或收益)为:美方的支付函数记为 $P_{美}$(美 i,中 j),中方的为 $P_{中}$(美 i,中 j),i,j=1,2。美中公司采用各种策略的情况下,可能得到的收益通过支付矩阵表示如下:

表 14.3 美中电脑大战支付矩阵 单位:百万美元

公司(美/中)策略	中 1	中 2
美 1	(28,26)	(−5,32)
美 2	(30,−15)	(20,25)

该表每个括号中的两个数字分别表示美方与中方在选用相应的策略组合时所获取的收益。如:右下角的一对数据分别表示在美国采取“不扩大中国市场销量”的策略,中方采用“低价进入美国市场”的策略组合时,美国公司将获利 20(百万美元),中国公司则获利 25(百万美元),其他类推。

根据表 14.3中所提供的数据,当中国公司采用“优质高价打入美国市场”的策略时,美国公司的最佳选择是“不扩大在中国的市场销售量”,此时获利 30(百万美元);当中国采用“低价优势冲击美国市场”的策略,美国公司的最佳选择仍然是“不扩大在中国的市场销售量”,此时获利 20(百万美元),也就是说,不管中国公司选择什么策略,美国公司选择“不扩大在中国的市场销售量”的策略是其理性选择,该策略称为占优策略;反过来,通过同样的分析过程可得到,不论美国采用怎样的策略,中国公司最好选择“低价优势冲击美国市场”的策略。

三、博弈均衡结果

从上述的博弈分析中可得出,最终的博弈均衡策略是:(美 2,中 2);均衡收益为:(20,25)。实际上,由于双方的决策都考虑了对手在竞争过程中的策略变化,最后形成的博弈均衡并不是最佳结果,双方如果都选择策略 1,各自获得的收益将会更多。

博弈分析结果对现实的指导意义是:美国公司如果单纯追求扩大在中国的市场销售量,则容易造成后方空虚,中国电脑公司则可进入美国市场,夺取原本属于美国公司的利益,这将导致美国公司总体利益上的得不偿失,因此,中国公司应时刻准备采用低价进入美国市场的策略,采取有效防御措施和策略,以攻为

守,防止美国公司抢占中国市场。

分析讨论题:

1. 中国公司和美国公司各自的占优策略是什么?

2. 最后的博弈均衡是属于什么类型的博弈均衡?怎样求解?

3. 如果支付矩阵中的收益情况发生变化,又采用什么办法求解?该案例给你有哪些启示?

资料来源:

王国成.竞争对策——博弈论在企业经营管理中的应用.41~45

(案例编写:杨智)

14-4 提价促销
——一种新的价格竞争策略

重庆食品公司是一家生产"中国炒面"的美国公司,其目标顾客是中等收入的美国人。该公司以"给美国人换换口味"为经营口号,通过具有东方神秘色彩的广告宣传,在激烈竞争的美国食品市场上占有一席之地。但随着市场竞争的日益加剧,许多美国公司开始采用"薄利、降价、为市场份额而战"的竞争策略,以提高自己产品的市场竞争能力,重庆公司的市场份额开始出现萎缩,企业面临着是否加入价格竞争的抉择……

该公司经理鲍洛奇深知,重庆公司在资金实力上属于行业中的中等企业,加入降价的行列,只会使公司变得更为被动。为了保持公司的市场份额,鲍洛奇仔细分析"中国炒面"的目标顾客后发现,这些人的收入并不丰厚,但虚荣心却很强,喜欢在亲友面前保持自己富裕的形象。在对目标顾客的消费者行为进行分析之后,鲍洛奇另辟蹊径,制定出与其竞争者截然相反的营销策略——提价促销,将重庆公司的"中国炒面"定为同类产品中最高价位产品。具体营销步骤如下:

首先,公司在各类媒体上做了大量的广告宣传,营造出吃"中国炒面"是家庭地位的某种象征,是三餐之外最佳营养食品的社会文化氛围。

接下来,公司更换产品的包装,通过全新的包装和标识、优良的产品品质,进一步确立了重庆公司的"中国炒面"在市场上的高质形象。

4个月后,公司传出提价的消息,但公司并没有通过正式的传播渠道予以确认和否定。市场上的消费者、商业企业出现了"投机心理",发生"储存式购买","中国炒面"开始脱销。

又过了30多天,公司提高了新包装的“中国炒面”的价格,成为美国面食食品中的最高价格产品。提价以后,消费者不仅不认为“中国炒面”价格高而且认为他“货真价实”,“中国炒面”的市场份额反而比提价以前提高了。鲍洛奇的“提价促销”策略取得了巨大成功,公司的经营业绩也因此稳步上升。

分析讨论题:

1. 重庆食品公司“提价促销”是否与其他的营销策略保持了一致?
2. 分析重庆食品公司“提价促销”成功的原因。
3. 总结出企业运用“提价促销”的条件。

资料来源:

任铁军.将“价格大战”进行到底——提价促销.中国营销传播网,2002–12–05

(案例编写:杨智)

14–5　金山公司的“红色正版风暴”

1999年10月初,金山公司发布的一则产品广告,引起了广大用户的强烈反应。金山公司每天接到的咨询电话很快就激增到几百个,许多用户都发出同样的疑问:金山的新产品只卖28元,这是真的吗?不会是试用版、测试版吧?与此同时,每天也有上百封邮购汇款单寄往金山。金山公司的“红色正版风暴”计划正式开始……

一、公司背景

金山公司创立于1988年,是一家专门从事计算机软件开发的高新技术企业,是中国最大的应用软件产品及服务的供应商之一,主要涉足个人办公、信息安全、实用工具和游戏娱乐等领域。

1988年,金山公司开发出了著名的WPS,曾一度占据我国办公软件90%的市场份额。1999年,WPS被联合国采用,作为联合国五种常用文字处理软件之一,在国际上反响极大。

1994年推出了Windows平台的大型办公系统组件,但反应平平。

1995年,励精图治,继续开发文字处理系统WPS97,开始向微软挑战。

1996年至今,先后开发了WPS2000金山词霸,金山画王等系列软件,引起

强烈反响。1998年成为联想旗下一员……

目前金山公司拥有员工 450人,在上海、成都、广州和香港设有办事处,在全国各地建有数千家代理分销网点,在我国香港、台湾地区、日本和北美地区有数十家代理商,已经成为国内极具影响力和号召力的大型专业化软件公司。作为中国最大的应用软件服务和方案供应商之一,金山公司已经通过软件捆绑销售和行业合作与包括 IBM、HP、Compaq、联想、海尔、海信等国际、国内知名 IT企业建立了紧密的合作伙伴关系。

二、“风暴”的来临

据中国软件联盟的调查报告显示,《金山词霸》的实际用户将近 500万,但正版零售数量不到 8万套,未及用户总数的 2%。软件价格高,正版用户少,销量上不去,企业面临困境。

低价 PC风行给中国正版软件业带来了更大的挑战和机遇。联想、长城、TCL及实达等知名 PC厂商相继推出消费类低价电脑,将电脑整机与软件相分离。在促使电脑迅速普及上,给软件提供了降价空间。

金山的词典及翻译软件属于消费类软件,此类软件人们大多凭一时冲动感性购买,就像买一本书和一张电影票一样。在美国这样的市场上,个人消费软件类定价一般是 30～40美元,美国的人均月收入在 2 000美元,据此测算,国内个人消费软件价格定位在 30～40元才比较合理。

在用户购买力有限和盗版猖獗的情况下,软件厂商必须牺牲一部分眼前利益,帮助用户实现购买和使用正版软件产品的心理体验,以求培育正版软件市场。

基于以上几个方面的原因,1999年 10月 21日,金山软件公司向各大新闻媒体正式宣布推出‘红色正版风暴”;主流通用软件《金山词霸 2000》和《金山快译 2000》产品在为期 3个月的促销期内,价格从 168元一次性下调至 28元,突破国内用户购买正版软件的 30元的心理承受底线,并力图在百天之内实现零售销量百万套,以实现打击盗版,培育正版市场的目的。至此,金山公司的“红色正版风暴’计划正式开始实施。

三、“风暴”的策略

10月 28日,产品正式上市,3天后,首批投放市场上的 21万套产品全部售空,其后,又有两次全面断货。

12月 21日,金山公司宣布第一百万套产品下线,并将这一世纪珍藏版交到国家图书馆副馆长孙承鉴手中,把这两款有特殊意义的正版软件作为国产软件历史上零售量最大的正版软件进行了永久珍藏。

据统计，这两款产品上市后百日内共销110万套，创造了国内软件业的奇迹。它是怎样创造这个奇迹的？采用了什么样的营销组合策略？

1. 技术是基础

《金山词霸2000》的主程序员雷扬、《金山快译2000》的开发组负责人周云峰分别带领各自小组的人员，奋战了一年多时间，使这两款产品的技术水平均达到了很高的标准。同时，为了保证产品有更加完美的效果，金山公司甚至斥巨资引进了TTS（全程语言技术）和FastAII两项国外先进技术，与自主开发相结合，保证了这两款产品的技术领先位置。

2. 品质是保证

好的软件不仅好在技术和服务上，硬件品质也尤为重要，硬件上，《金山词霸2000》《金山快译2000》全都选用最好的生产线，选用最好的介质，仅生产成本就在盗版软件的两倍以上。软件上，公司在病毒检测、产品质量抽检等方面也全都严格把关。在包装上，从外包装到用户使用手册、用户注册卡；金山都尽心尽力，这些都是盗版软件根本无法相比的。

3. 服务是关键

在销售软件的同时，金山更用心思考的一个问题是如何让用户方便地使用金山的软件。打开《金山词霸2000》或《金山快译2000》，详实的用户手册、精美的升级卡、用户注册卡，无不是一种良好服务的象征。通过40多页的使用手册，用户不仅能够马上学会安装和设置。还能轻松地使用提高。这些全都是盗版所无法具备的，也是正版软件的价值所在。

4. 宣传是前提

金山在产品上市一个月前就开始大规模的广告宣传了，所有可以销售软件的场所都可见到金山的传单、彩色大招贴和条幅，形成了一种铺天盖地的效果，让人们渴望一睹产品的风采。在首发当天，北京西单图书大厦，中关村三大电脑城等地设置了首发现场，巨大的背板、挂幅，及促销员把人们带进了金山的氛围中，场面宏大。

5. 渠道是重点

以往正版与盗版在渠道上的差异也非常突出。你可以见到满大街向行人兜售盗版的小贩，但找到议价正版软件专卖店不容易。在“红色正版风暴”行动中，金山不仅将销售渠道延伸到PC专卖店、大型商场、书报摊、超市，甚至延伸到Internet和EMS上。渠道上的突破，为《金山词霸2000》和《金山快译2000》注入新的血液，也为日后软件产品的流通提供了一条崭新的思路。

四、“风暴”在延续

就在金山推出低价软件的两个月后，实达铭泰大规模进入低价软件市场，与

金山直接竞争。在金山宣布其第100万套《金山词霸》和《金山快译》下线的第二天,实达铭泰宣布推出世纪满意工程之一——“旋风29”。将其最新开发的两款产品——翻译工具软件《东方快车》世纪号和网络工具软件《东方网神》世纪号主流版在66天内的价格定为29元。此外,在金山词霸2000推出之际,天津英业达公司就将台湾著名的词典软件引入市场,以28元促销价上市。通用软件的低价之争进入白热化阶段……

分析讨论题:

1. 以你的分析,‘红色正版风暴’对金山公司来说是否成功?如果是成功,其原因何在?

2. 金山这两种产品低价之后,其他新产品的价格如何定?

3. 你认为金山公司打败盗版的依据是否成立?为什么?

4. 如果你是金山公司的营销经理,面对实达和其他竞争对手的反应,金山该如何应对?

5. 对于高新技术产品,金山公司的营销组合策略有何借鉴之处?

资料来源:

汤定娜、万后芬.中国企业市场营销案例.高等教育出版社,2001

(案例编写:杨智)

第十五章　分销渠道策略

本章提示：营销界人士经过多年的营销实践达成共识：决战在终端。本章选择的是营销渠道策略的成功案例。有名人 PDA 渠道争夺案例，丝宝集团舒蕾的终端运作案例，TCL 的渠道变革和创新案例，还有燕京啤酒利用代理商将产品打入国际市场的案例。

15－1　名人 PDA 渠道争夺战

摘要：在商务通的营销冲击下，名人急起直追，成为 2000 年 PDA 市场的弄潮儿。名人成功反击选择的突破口是渠道。在“掠夺式开发”渠道再造的策略思想基础之上，名人把渠道再造分成了五个基本部分，并采取逐个击破的方式来完成这项艰巨的工程。这五个部分分别是：价格入市、运作分销商、复合渠道、终端管理、渠道促进。

关键词：名人、PDA、渠道再造

听说过 PDA 的人都知道商务通和名人这两个品牌，也知道他们之间激烈的价格战、技术战、渠道战等。大多数人以为 1998 年上市的商务通是中国市场上 PDA 的先河，名人不过是近几年的掌上电脑的挑战者。事实却并非如此，成立于 1993 年的名人公司才是中国 PDA 技术和产品的真正导入者。

一、名人公司背景介绍

中山名人电脑开发有限公司成立于 1993 年初，是一家中港合资的专业化掌上电脑公司，公司从研究、开发、设计到生产、销售、服务，采取一条龙运作的经营方式。名人公司擅长于技术开发。公司的产品质量过硬，技术领先，功能实用，操作简单，深受用户的喜爱，一直保持着较高的市场占有率。公司的研发基地设在香港、深圳、北京和美国，生产基地设在中山，公司拥有一支高水平，高学历的技术研发队伍。名人公司自己设计开发的芯片有很强的技术、质量和成本优势。全世界第一台全中文手写掌上电脑就是由名人公司于 1994 年推出的。那之后，名人公司又先后推出多种先进的产品。可以说，名人公司在技术方面的创新历程就是掌上电脑行业的技术发展过程。我们先来看看名人在 1994—1998 年的

技术发展：

- 1994年，名人电脑推出世界上第一台中英文手写声控掌上电脑，经权威机构国家信息研究中心检索确认为世界首创，对整个掌上电脑行业具有划时代意义。该产品标志着能够中文输入、功能实用、操作简单的掌上电脑在中国面世。产品突破了传统的拼音、编码等文字输入法，使文字录入像平常写字一样简单、快捷。
- 1995年 5月，名人发明了一小时数码录音功能，摆脱了掌上电脑只能看文字，不能语言交流的状态。
- 1997年 3月，名人首创了夜光显示功能，拓展了产品的实用场所。
- 1997年 4月，名人率先应用百家姓查询功能，使信息管理更有序，查找更快捷。同时，在行业内第一个采用 FLASH 快闪记忆，确保材料永不丢失，解决了用户的后顾之忧。

这几项技术发明现在已经是掌上电脑必备的产品功能，为各厂家广泛使用。名人的科研能力由此可窥一斑。

然而，虽然名人公司在技术上遥遥领先，但自 1994年 11月公司首创中文手写掌上电脑，突破该类产品传统输入方式以来，销售形势却始终稳定在亿元左右，市场份额稳中无升。当名人的销售形势不温不火之时，名人公司 1995—1997年的总代理张征宇却看到掌上电脑的巨大商机，成立了恒基伟业公司。从 1998年 12月开始，恒基伟业的商务通在全国范围开始推广，当年就创下了 10亿元的业绩；1999 年商务通的市场份额更是高达 60%，比处于第二名的名人高出 40个百分点。从此，名人步入了冬天。面对残酷的市场现实，名人的老总余德发百思不得其解。为什么自己的产品无论是功能还是质量均胜人一筹，而市场份额却始终不见增长。经过调查研究，余德发终于意识到原因就在于自己只注重名人的技术和功能，而忽视了名人的营销。于是，余德发于 2000 年和中国四大策划人之一的赵强开始了合作，名人和商务通的营销战自此拉开序幕。

二、PDA行业背景分析

PDA技术进入中国市场有六七个年头了，但市场总不见起色。直到 1998年 12月“商务通”进入市场后，PDA市场才开始红火起来。不到两年的时间内，商务通的制造商——恒基伟业使 PDA市场一路升温，直至沸腾。只用了半年时间，恒基伟业就建立起了一个覆盖全国的商务通销售网络，在 1999年年底，商务通获得了 PDA市场 60%的市场份额，被誉为该年度中国最大的商业奇迹之一，其当年的销售量已经在世界排名第二。

2000年，国内的 PDA 销量达到 200万台，与 1999年同期比，销售量激增

1.5倍。国内参与 PDA竞争的厂家主要有:商务通、名人、联想、方正、海信、长城、桑夏、TCL、台湾国众、神宝、香港权智、伟易达等国内外品牌。

虽然国内 PDA厂家众多,但 PDA市场在 2000年一系列的价格、技术、渠道战的洗牌下,2001年的 PDA市场基本进入了 PDA双寡头垄断时期。在主流 PDA市场上,名人和商务通两家的市场占有率相加近 80%。可以为此论断佐证的是,2000年市场上数十个品牌的 PDA如今多数已经灰飞烟灭,无迹可寻——短短的 1年中间,这个行业就实现了洗牌。

这场洗牌的主角由名人公司担当。如果说 1999年时商务通创造了国内 PDA辉煌,那么 2000年的 PDA市场弄潮儿非名人莫属。通过一系列的营销战,名人的月均销售量与市场占有率迅速飙升,部分地区的市场份额很快超过商务通,跃居行业第一。从此,名人模式被定格,构成了 2001年名人营销的典范,并登上了美国营销年会的讲坛。在这场经典的营销战中,名人对商务通的渠道争夺战尤为可圈可点。

三、名人的渠道争夺战

商务通的迅速崛起,依赖于其开创的“小区域独家代理制”。随着商务通的发展,小区域独家代理制也在不断完善与成熟。正是这种看似简单的小区域独家代理制,数年来变成了商务通分销的黄金通道,在为其带来了滚滚财源的同时,构建的分销网络也在不断地蚕食着其他品牌的分销网络,并把其他同行品牌的分销渠道挤压地越来越窄。商务通的小区域独家代理制,既是摆在名人面前的一面旗,也是设在名人面前的一道槛。同时,也是摆在名人面前可利用与超越的巨大资源。在这种情况下,名人要想在分销渠道上超越商务通,就必须有效地针对商务通现有的渠道结构与渠道优势,同样进行‘开发式掠夺’的渠道再造运动,从商务通的渠道结构里掘金。这条策略思路的创新与执行的难度,一点都不比渠道拓展轻松。因为渠道就那么宽,柜台就这么多,成熟的分销商与分销网络变数也不大,所以渠道再造的任务便成了在“有限的渠道资源里的新一轮掠夺运动”。

在‘掠夺式开发’渠道再造的策略思想基础之上,名人把渠道再造分成了五个基本部分,并采取逐个击破的方式来完成这项艰巨的工程,这五个部分分别是:价格入市、运作分销商、复合渠道、终端管理、渠道促进。以下是名人渠道的具体运作。

(一)价格战入市

1. 价格战入市思维模式

“没有比降价 2分钱更能抵消的品牌忠诚度”,这句话在名人的市场运作中得到了验证。根据当时的市场布局,在渠道运作上,名人必须在技术的原点上与

图 15.1　渠道策略布阵图

商务通抗衡,在降低价格并保持合理利润的情况下,瓦解对方的利润空间,甚至让对方的分销商无利可图,从而专营名人的产品,在通路上打击敌人。

2. 价格入市,蚕食商务通渠道

在“掠夺式开发”的战略下,要求名人必须在成熟的渠道资源上,采取各种有效的市场策略,分化对手的渠道资源,重组现有的分销商分布结构,从而争取更多的市场支持。并通过终端销售力度的增强,获得更多分销商的支持,从而使产品的流通渠道更宽、更广、更有效率。商务通渠道成功的关键在于两点:⑴给分销商丰厚的利润;⑵强势的终端销售拉力。这两点是相辅相成、缺一不可的。所以名人进行渠道运作时,首先想到的就是站在“利润”与“终端销售拉力”这两块跳板上,只要有一块超越商务通,打破商务通的平衡格局,名人的销售与渠道便有可能达到“掠夺式拓宽”的目的,取得渠道建设中第一个回合的胜利。分销商所获得的高额利润是通过规模化的销售优势来实现的。在有限的市场容量范围之内,如果名人的终端销售有爆发性的提升,必定会对商务通的终端销售形成压力,从而争得更多更大的市场机会,完成名人“黄金通道”的再造工程。

名人最大的优势是技术。由技术优势带来的研发优势意味着成本优势以及成本优势背后的价格优势。也就是说,为了尽快抢占终端消费者资源,扩大产品的市场终端占有率,名人可以用价格拉动终端销售,再从名人自身的优势入手,争取取得“掠夺式开发”第一个回合的胜利。于是,名人就确定了“掠夺式渠道开发”的落实性策略思路:举起价格屠刀——抢占终端消费者——提升终端销售力——提升名人分销商利润——蚕食竞争对手的分销网络——再造名人的黄金分销通道。

方式一旦确定,便开始了对价格策略有计划、有步骤地实施和落实。于是名人相继出台了“普及风暴”、“双剑行动”等大规模以价格抢占终端消费者的渠道再造运动。事实上,价格传播不但提高了名人的品牌知名度,同时更提高了名人产品的市场占有率。一方面提高了名人现有渠道网络及分销商的士气与信心,同时也令竞争对手的分销商的高额利润受到了很大威胁,一时间竞争对手分销商的目光开始注意起名人的分销商。当名人的分销商开始大把大把地卖货,一

笔一笔地赚钱时,以‘利益”为中心的分销商的心态,已开始慢慢动摇并开始倾斜,市场网络的格局从此开始变得松动,新一轮的渠道结构也在慢慢的酝酿当中。价格入市高歌猛进,市场占有率一路提升,这是对市场策略的回报。然而,对于建立具有竞争力的销售渠道来讲,这只是一个开始。

(二)运作分销商

1 运作分销商思维模式

以利润为杠杆,让名人的分销商比商务通的分销商赚取更多的利润,一方面可以稳定名人的经销商,同时也可以争取商务通的经销商分销名人的产品,达到一石二鸟的目的。

2 利诱——运作分销商

商务通小区域独家代理制无可比拟的优势在于高额利润与强有力的终端销售力量。没有这两大因素的支持,稳定分销商网络便会产生很大的困难。名人自价格策略不断成功地实施以来,竞争对手的分销商的利润已大不如前,正如有些分销商所言 :名人打价格战以后,远没有以前好赚钱了。而对于名人来说,这也正为网络再扩大提供了更好的机会。然而,名人意识到,一个优秀的黄金分销渠道,应当还具备以下三大要点,才能真正长久稳定地发挥效力 :

(1) 发挥分销商的积极主动性,提高通路的分销与推广能力

分销商的积极性与主动性,对于提高产品的终端销售力量,起着重要的作用。这里面除了以利益为杠杆进行平衡以外,还有诸如对分销商的销售促进 ;提供更多的支持与服务 ;帮助分销商规划更大更有前景的生意 ;帮助分销商本身拓展分销网络等等,所有这一切的最终目的都是为了发挥分销商的主观能动性,从而卖出更多的产品。

(2) 让分销商获得更大的利润

利益平衡的杠杆永远都那么直接有效。分销商分销产品的最终目的就是为了获得更多利润,你帮助他实现这个目的,自然能够进行紧密地配合。这对于产品的终端销售来说,是积极有力的。让分销商获得最大利润的方法有两个 :一是提高产品本身的利润额,二是提高产品的销售力量,取得规模优势,以便在卖出更多产品的同时获得更大的利润。

(3) 让消费者得到更多的实惠

消费者获得更多实惠,才可能带来更多消费者对产品进行更大面积的消费。消费者永远都想买到质优价廉的产品,而质优价廉又带动了规模化消费,从而令通路进入了良性发展的轨道。

在这种思路的指导下,名人以价值链条为依据,以现有的分销网络为基础,针对商务通小区域独家代理的销售模式进行了适合名人的分销网络总体规划。名人在销售通路建设上,根据地区的销售潜力、经销商的质量等差异,灵活选择

渠道模式,对不同的区域采取不同的渠道模式,分公司制、小区域代理制、省级大区域代理制并存的崭新的渠道结构模式。在渠道运作上,名人再次选择了以技术的原点为基础的渠道竞争模式。根据不同区域市场的现实条件,采用最适合当地市场的渠道结构,在降低价格并保持合理利润的情况下,瓦解对手的利润空间,甚至让对方的分销商无利可图,从而为名人争取了更多的通路支持,获得更多的分销机会。

事实证明,名人的复合式渠道结构实施以来,在终端销售力不断拉升的情况下取得了不俗的成绩。一方面,名人依据其独特的技术成本优势,给分销商的利润并不低。同时,由于终端销售力的增强,分销商赚的钱就明显比竞争对手的多了。另一方面,名人沿用原来的省级代理制和小区域相结合,将节约的广告投入转为给经销商的利润空间,在终端上以降价吸引消费者,一推一拉,使经销商的利润更具有竞争优势。很快聚集了经销商的人气,并在行业内形成了这样一种说法:现在卖名人的产品更赚钱了,好卖,利润不错。

(三)复合渠道运作

1. 复合渠道运作思维模式

针对商务通的"小区域独家代理制"的渠道结构,名人进行全方位包围与攻打,在销售通路建设上根据地区的销售潜力,经销商的质量等差异,灵活选择渠道模式,对不同的区域采取不同的渠道模式,分公司制、小区域代理制、省级大区域代理制并存。

2. 超越"小区域模式"

被名人压着打的局面已经让竞争对手的经销商快失去了最后的耐心。以渠道和广告起家的竞争对手太清楚渠道的丧失意味着什么。而在此之前竞争对手70%~80%的二级经销商已经倒戈到了名人旗下。在运作分销商的过程当中,名人针对不同的区域采取分公司制、小区域代理制、省级大区域代理制并存的复合式渠道模式,为名人带来了在渠道竞争上的优势。尤其是复合式的渠道结构,在以价格及利润两板斧的砍杀之下,原有的行业渠道结构及格局发生了很大的松动。可以非常明显地看出,在PDA市场上,名人的分销商人气渐旺。尤其是在销售通路上,各地分销商根据自己的销售潜力,基本上都发挥到了最大。对于名人来说,掠夺式开发黄金通道的机会已基本成熟。

(四)终端管理

1. 名人终端管理思维模式

名人对终端进行标准化管理,包括终端统一形象展示,促销人员的培训等,力求名人的销售终端更加规范、上档次、更容易引起消费者的注意。促销人员在终端也会与竞争对手抢夺"客户",并把这一系列方法与方式进行标准化运作,以形成"一体化"的强大威力。

2 终端建设 :标准、统一

名人进行渠道运作过程当中,非常重视销售终端的统一管理。因为一个再好的策略与创意,如果在终端执行没有力度,都会大打折扣。所谓三分策划,七分执行,说的就是这个道理。名人为了加强终端的管理,专门出台了《终端展示手册》进行终端精细耕耘。这本印刷精美,正文长达 30页的《终端展示手册》,对终端从软硬件建设两方面都做了明确规定,并对终端营销从 15个方面进行了详细规定。

名人还有终端建设的"五千"理论:⑴ 千家万户 :抓紧终端建设,让名人高速、有效、规范的发展终端点,让产品走进千家万户;⑵ 千丝万缕 :终端建设不能单一静止的进行,各个环节有千丝万缕的联系;⑶ 千辛万苦 :终端建设是营销过程中最苦最累的活,只有历经千辛万苦才能做好;⑷ 千锤百炼 :终端建设是一个长期工程,任何投机取巧都会带来致命的后果,所以终端建设要克服畏难情绪,千锤百炼才能成就终端;⑸ 千秋大业 :终端建设是创造千秋大业的保证,这是必须明确的。

(五)渠道促进标准

渠道上的传播,是指在产品的流通渠道领域进行的各种有关于品牌、产品及销售信息的传播过程。传统的终端促销往往没有形成严格的传播体系,只是由在某一时期引起关注的促销组成,恰恰缺少了整合的力量。而通路上的传播正好解决了这一问题,它更倾向于在产品流通过程中,对所有信息进行整合传播,把渠道促进看成是销售促进的递进与延伸,最主要的就是渠道传播整合与终端的一体化运作。在进行渠道促进的过程当中,名人非常注重与终端消费者的沟通,并时刻为保持这种良好的关系而努力。而所谓的关系营销,也正是利用了产品与消费者在消费与使用的过程中形成稳定的消费群体,同时通过企业提供的优质服务,把品牌的优势与企业的信用很好地传达给消费者。渠道促进的最高境界是除了能不断地给消费者带来实惠以外,还能不断地为客户创造价值,只有这样的渠道促进才可能真正发挥长久效力。促进过程当中的短视行为,往往成为很多企业迈不过去的门槛。为了达到以上目标,名人保持与客户的良好关系,同时也为了促进更多的潜在消费者最大范围地试用名人的产品,以保持与消费者的零距离沟通。名人在渠道促进的过程当中,出台了"金卡服务工程",并确确实实地当作一项工程来做。事实证明,在拉近产品与消费者之间的距离方面,效果不俗。

分析讨论题:

1 名人实施的是什么渠道战略?与商务通的小区域代理制有什么不同?

2 作为竞争对手商务通,应该如何应对名人的渠道争夺战?

3. 你认为名人下一步该怎样进行渠道建设？

资料来源：

1. 肖志营.简评 2001年十大成功营销.中国营销传播网，2002－01－22
2. 路清.掌上电脑，营销策略谁与争锋.计算机世界，2001－06－18
3. 销售与市场.（2002年增刊）《经典营销实战案例》

（案例编写：汤定娜、代敏）

15－2 TCL的渠道变革

2002年4月，松下电器与TCL集团签订协议，双方就松下产品在中国的销售以及技术提供等方面展开全面合作；同年8月，TCL宣布和飞利浦渠道合作。至此，TCL的渠道运作朝着全新的方向发展。

一、TCL公司背景简介

TCL集团总部位于广东省惠州市，是一家大型国有跨国企业集团。公司的历史并不悠久，迄今只发展了20多年。TCL集团的前身是惠阳地区电子工业公司。1981年惠阳地区电子工业公司与港商合资创办了“TTK家庭电器有限公司”，并于1986年确立了TCL品牌。TCL集团最早生产扬声免提按键式电话机，20世纪90年代初，TCL就以电话销量世界第三、中国第一的佳绩著称海内外。在后来的几年里，TCL切入彩电市场，以有计划的市场推广、深耕细作的营销管理策略、配合建立庞大而富有效率的营销网络，在激烈的市场竞争中很快脱颖而出，经过三年奋斗，产销量就一举跨入全国前三位。同时，TCL国际电工在此期间借助TCL的品牌优势及自身的发展，也在同行业进入了前三名，使TCL集团成为有三个终端产品都进入前三位的大型企业集团。现在，TCL的主打产品是TCL王牌彩电，拥有五个生产和研发基地，员工6 000多人，专业技术人员1 500多人，年产能力在500万台以上，TCL王牌彩电已经成为集团的主要利润来源。此外，TCL还涉足IT、手机等多个领域，并且每做一个产品都能获得成功，成为家电业的后起之秀。

二、渠道成为家电业竞争焦点

家电行业的竞争一直都很激烈，价格战、技术战打得不亦乐乎。现在，一场更为激烈的竞争徐徐拉开了序幕，各个家电厂商开始酝酿着竞争新动向：维护利

润,告别价格战;贴近市场,掀起渠道战。渠道,终于成为家电厂家与商家共同选择的战略支点。

由价格竞争到品牌竞争再到渠道竞争,这是家电企业逐步在走的一条路。经历了前两个阶段竞争之后,渠道竞争将成为家电业竞争焦点。国务院发展研究中心市场经济研究所曾在一次调查中发现:各种销售渠道的效率差异日益明显,渠道已成为家电生产企业市场营销中具有决定性影响的因素。对家电生产企业而言,谁掌握着规模大、效率高、运作灵活、运营成本低的销售渠道,谁就能赢得市场,就能有效地战胜自己的竞争对手。利润与销售量是衡量家电生产企业市场竞争能力的两个重要因素,二者相辅相成,构成企业市场营销策略的核心。今天,企业全力为渠道而战的目的就在于此。市场竞争的日益白热化,迫使家电生产企业努力探索营销模式的不断创新。

三、家电企业营销渠道的三种模式

目前国内家电的主要销售渠道有四种:一是进入传统的百货店家电部;二是进入家电连锁专门店;三是进入家电城;四是进入大型超市。具体而言有以下几种渠道模式:

1. 直供分销

这种营销方式在国内是主流,如美菱、荣事达、科龙等。其特征是在全国设立分公司,利用商业零售网络在大城市进行一级直供,二级市场或设立分销机构或派驻业务员,在小区域设立办事处代理。主流派的经销网点星罗棋布,它的管理以集权为主,具有代表性的是海尔,产品价格都由总公司统一制订,供货也由总公司统一配备,分公司没有自主权。

2. 自主建设网络

这种方式以 TCL、春兰为代表,他们不以现有的商业网络为主要销售渠道,而是在各个省设立专卖店,在县设立连锁店以及加盟店。TCL有 2万个终端网点,这些网点作为经济实体都是自负盈亏。

3. 区域代理制

选择这种营销方式的厂家没有设立分公司,而是依靠现有的商业营销网络,选择代理商,把代理商建设为分公司。黑色家电企业用代理制销售模式比较多,如爱多、金正,他们都有自己强大的市场部。白家电中以格兰仕最为典型,他们在全国各地选择了 20多个经销商。

四、TCL的渠道策略

1. TCL渠道的模式

TCL是典型的自建营销渠道模式。可以简单的概括成是分公司模式。TCL

的总裁李东生认为,营销通路要不计成本,只计较是否能更快的把产品卖给消费者。所以,TCL很早就摆脱了家电销售大户的控制,自己建立各地的分公司,组建自己的推销队伍、车队和周转仓库,把产品送到城乡的每一个商店,牢牢地控制零售终端,当乡下的农民几乎可以在每一个零售店都看到 TCL的产品时,他们的首选自然就是 TCL了。

TCL电器销售有限公司成立于 1991年,经过 10多年持续高速的发展,已经在全国设立了 5个区域管理中心、27家分公司、170个经营部、2万多个销售网点。TCL目前在全国已经拥有 8 000多间零售终端。通过这些遍布全国各地的终端,TCL实现了“以速度冲击规模”的目标。2002年上半年,TCL销售额达到 151亿元,在信息产业部公布的全国电子行业百强排名中,TCL已跃居三甲。其中,TCL彩电上半年内销总量超过 300万台,继 2001年取得行业新领袖后再次高居市场第一的位置。其强劲的销售实力由此可见一斑。

2. TCL的渠道优势

(1) 广泛、高效的营销网络。通过广泛分布的终端,TCL的客户群遍布全国所有地级市和 3 000多个县、乡、镇。同时通过信息化管理,TCL公司总部在 24小时内就能掌握营销网络的所有进、销、存变化。TCL家电销售回款的速度这几年一直在加快。2001年,TCL税后销售总收入 211亿元,而银行贷款只有 10亿元。为了加快结算进度,TCL与中行、建行总行签订了全面合作协议,减少资金在途时间,仅此一项就可使公司资金周转速度加快 7天。在 TCL销售公司有句名言叫“以速度冲击规模”,强调快速的资金周转,使其实现了运作的高效率。

(2) 渠道运作带来较高的企业知名度。TCL成功的渠道运作,不仅使其销售业绩突出,也带来了相应的知名度:2002年 TCL集团股份有限公司被国家有关部门确定为重点宣传企业;2002年 8月 7日,中央电视台新闻联播以国企榜样为专题,全面报道了《TCL的速度之谜》;2002年 8月 8日,《人民日报》等全国各大报纸均在第一版显著位置报道了 TCL的经营业绩和改革经验…… TCL销售公司作为集团下属企业自然也沾光不少,无形中也提升了公司的知名度以及美誉度。同时,TCL销售公司凭借其曾经书写的网络制胜神话在家电行业内也具有相当高的知名度。在这个注意力经济时代,这无疑又是该公司吸引合作者,吸引买方的一大优势。

3. TCL的渠道劣势

然而,随着家电业竞争的激烈,TCL的自建终端逐渐陷入了困境。主要存在以下几方面的问题:

(1) 渠道终端掌控力不足。TCL销售公司虽然建立了遍布全国的 20 000多个终端零售点,但这些零售商与 TCL的结盟关系并不牢固。部分零售商实际上是多个品牌、厂家共用的零售终端。甚至 TCL与专营 TCL产品的“专卖店”也

只是普通的厂商关系,维系两者的纽带是 TCL产品的利润,一旦经营 TCL产品的利润率低于行业平均利润率或出现了更高利润率产品的诱惑便会出现零售商的‘跳槽’现象。因此,TCL销售公司的意志并不能畅通无阻的贯彻到 20 000多个零售终端,TCL销售公司事实上并没有掌握完整的销售通路。没有直接掌控的终端店面,就构不成真正意义上的渠道公司。面对苏宁、国美等家电连锁零售的迅速扩张,TCL销售公司的即有客户存在着巨大的生存危机和被吞并的压力。

⑵ 公司运营费用高,管理难度大。TCL销售公司自建立时起就伴随着高费用的运作方式,也是因此才抢先抓住了终端客户,确立了销售终端的优势。但随着彩电业利润率的一再下降,这种运营模式已经成了 TCL销售公司的一大劣势;另外,前期充分分权运做操作在夺取市场份额的同时也造成了大量的呆坏账,形成了又一块损失。现在公司一再强调理性化管理,但基础管理的薄弱是很难在短期内迅速赶上的。面对 WTO的冲击,跨国流通企业的大举入侵,费用率的高低将直接决定 TCL销售公司的未来命运。与国内优秀企业如联想等相比,TCL销售公司的管理正成为其另一短木板,提高管理效率已经迫在眉睫。

在这种情况下,TCL的运营模式逐渐变成了 TCL销售公司的一大劣势,TCL的核心竞争力逐渐丧失,变成了鸡肋业务。

五、TCL的渠道变革

TCL渠道的劣势逐渐压倒了优势,核心竞争力渐渐变成了鸡肋。所以,如何把终端销售网络从成本支出中心变为利润增长中心,成了 TCL调整的重要目标。TCL找到的最直接的办法就是将 TCL的渠道和终端拿出来与其他家电企业共用,将 TCL销售公司变为行业内第三方的专业家电分销商,代理销售更多品牌的家电产品,共同分摊营销成本,将销售公司变成利润增长点。

这一计划已经开始实施。但是,国内的家电厂商大多不愿意把业务交给 TCL销售公司来做,近两年来,TCL曾多次与科龙、小天鹅等国内家电企业接触,希望它们能将自己的产品交给 TCL电器销售公司来销售。虽然 TCL开出的代理费用很诱人,但没有人愿意接住这只绣球。广东格兰仕集团总经理俞尧昌说:‘那怎么可能?谁会将自己的命运交给一个竞争对手?”创维集团的副总经理杨东文也不愿意将创维彩电的销售交给 TCL——“这个销售公司并不是一个真正独立的第三方企业,它到处都是 TCL的影子,它的一举一动都体现出 TCL的意志。”对此,有分析人士认为在未来几年内,整个家电行业还不能接受那种由竞争对手的销售公司转化而来的经销商。等到整个家电行业只有 3～5个企业,而这些企业的产品业务都有明显的差异化时,TCL的销售网络才有可能被大家接受。然而就目前来说,TCL想要通过经营多个同质品牌做大规模,摊薄成本,走成本领先的道路似乎很难。毕竟,TCL是一个非常强大的竞争对手。

不过,急需国内渠道支持的跨国公司对 TCL的渠道和终端却很感兴趣。2002年 4月,松下电器与 TCL集团签订协议,双方就松下产品在中国的销售以及技术提供等方面展开全面合作。此次合作双方各取所需:TCL将利用自己强大渠道和终端网点为松下销售其在中国生产的电视机、空调等家电,松下则会向 TCL提供数码电视机等最新技术以及主干零部件,并在产品开发方面与 TCL展开合作。紧接着,TCL又与飞利浦展开了合作。同年 8月 22日,TCL宣布和飞利浦渠道合作。双方协议商定 TCL独家代理飞利浦在广西、贵州、江西、安徽、山西五省区的彩电销售。至此,TCL已经为其销售公司找到了两位大客户,与之共用渠道和终端,实现了自建终端的根本性转变。

分析讨论题:

1. TCL的渠道建设是利大于弊还是弊大于利?

2. 如果你是我国某家电企业的负责人,你愿意和 TCL进行渠道合作吗?为什么?

3. 你认为 TCL作渠道运营商前景如何?

资料来源:

1. 李玉霞. TCL"到家的服务"增强渠道伙伴竞争力.通信产业报,2002-03-18

2. 郭海峰.当核心竞争力成为鸡肋业务时.环球企业家,2002-08

3. 张自春. TCL飞利浦渠道联姻股权谈判近瓜熟蒂落.南方都市报,2002-08-23

(案例编写 汤定娜、代敏)

15-3 舒蕾的终端战役

一、洗发水行业现状

中国洗发水市场潜力巨大,竞争十分激烈。

自从 1989年宝洁这个跨国公司进入中国以来,在中国洗发水行业掀起了一个又一个令人叹为观止的波澜。并且,在之后漫漫 10年的时间里,以营养、柔顺、去屑为代表的宝洁三剑客潘婷、飘柔、海飞丝几乎垄断了中国洗发水市场的绝对份额——它们不仅占据着中国洗发水市场的前三位,更是以总和超过 50%的份额处于绝对垄断地位。想在洗发水领域有所发展的企业无不被这三座大山

压得喘不过气来,无不生存在宝洁的阴影里难见天日。

然而,洗发水市场巨大的市场空间和高额的行业利润空间,吸引了众多中国自有品牌的积极加入,并逐步改变着洗发水市场的格局。据专家估计,中国洗发水的消费量呈不断增加之势,市场规模会不断扩大。据统计,目前中国的洗发水市场销售量早已超过日本,接近美国,但人均还低于这些发达国家。洗发水市场每年有数以百亿计而且仍不断增长的市场空间。

这一广阔的市场空间及洗发水市场相对高的市场利润吸引着无数的新生品牌前赴后继地加入这一白热化的行业。这一点从电视广告上可清晰地看出,因为洗发水行业的特殊性,传统上大家都把电视广告作为推广品牌最主要的手段。2001年,拉芳、蒂花之秀、好迪、飘影、柏丽丝先后在 CCTV 密集投放广告,大举进军全国市场,给本已竞争激烈的洗发水市场火上加油。据中央电视台 2001 年5月广告龙榜显示,好迪、亮庄、拉芳、柏丽丝等品牌洗发水已冲破飘柔、潘婷、夏士莲、花王等合资品牌的阵线,位居该台当月洗发水广告花费前四名。

除了从电视广告投入量反映出中国洗发水市场风起云涌外,国产洗发水实质上已对老牌合资洗发水的地位造成冲击。 1995年奥妮向宝洁发起挑战,推出皂角洗发膏,打出“植物一派,重庆奥妮”的口号,以天然植物成分反击洋品牌化学洗发路线,使之声势大张。再加上 1997年成功推出百年润发,并配合经典广告作宣传,使其市场占有率飙升,达到 12.5%,单品牌的占有率仅次于飘柔。1996年,丝宝集团推出的舒蕾在 1999– 2000年取得突破性胜利。据 AC尼尔森对 2000年中国广告市场的调查统计,舒蕾与飘柔、夏士莲、海飞丝成为 2000 年洗发水广告花费最高的品牌。2000 年中国商业信息中心对全国 300个大型商场调查统计显示,舒蕾 2000年销售近 20亿元人民币,与宝洁的飘柔、海飞丝进入洗发水品牌前三名。丝宝集团超过联合利华、花王,位居洗发水市场第二位。

舒蕾可以说是众多中小洗发水品牌的代表,它是怎样做出这样的成绩的?

二、舒蕾的终端运作

舒蕾是丽花丝宝的一个品牌。舒蕾能从一个名不见经传的小品牌迅速地成长到一个市场占有率第二,品牌价值超过宝洁的海飞丝、潘婷,仅次于飘柔的知名品牌,丝宝集团特色的终端战略功不可没。

(一)丝宝集团背景介绍

丽花丝宝集团成立于 1989 年 3月,在香港注册,创始人是定居于香港的梁亮胜。实际上,丝宝公司的主体是在大陆,并以武汉作为基地。创业之初,很多朋友劝梁亮胜把基地选在广东。但是,梁亮胜认为丽花丝宝的定位是一个全国性的品牌,要选就应该选辐射力强的地方。1989年日用品国营批发还是销售的主渠道,当时全都是国营百货公司,并不像现在有很多大商场和超市,销售不可

能直接给商场,必须通过一级批发站、二级批发站进行。在国内辐射力强且范围比较广的就是号称“九省通衢”的武汉。梁亮胜认为,武汉是一个很好的集散地,周围几个省都靠它批发商品。选择武汉,不仅节约很多运输成本,也可以让产品流通很快。定‘都’于武汉后。梁亮胜就亲自带领郑明强、刘诗伟等人做市场,最初的做法是除了打电视广告,就是把国外商店化妆品陈列的一套移植过来,这一套很管用。这也成为了其后来的“终端思路”的原始根据。武汉也成了丝宝集团终端运作的基地。

丽花丝宝和宝洁几乎是同时进入中国内地的,但不同的是,宝洁携外资强大的资本优势,每年以巨额的广告投入迅速成为中国洗发水品牌的代言人,而丽花丝宝自出生以来就命运多劫:先是遭遇商标之争,接着被贴上蒙骗之名,使丽花丝宝只能成为一个二三流的品牌,甚至在武汉,广东过来的美国绿丹兰的名声也盖过了它。这种局面显然是梁亮胜不愿面对的。为了从丽花丝宝不温不火的状态中寻找亮点,丝宝选择了洗发水这个大众消费品,“焗油护发”的舒蕾就这样诞生了。

(二)舒蕾的终端运作

在舒蕾的推广中,丝宝集团避开和宝洁正面交锋,采取了不同的模式。《商界》曾对此做了详细的分析,那就是坚决放弃总代理制,花大力气自建网络。1997—1998年,舒蕾先从终端入手,在人员宣传、产品陈列、柜台促销上大做文章。舒蕾利用丽花丝宝积累的网络资源,采取“先两极,后中间”的渠道拓展原则,重点抓大卖场和零售店的铺货,从而带动中型店的开发。另外,舒蕾还在各大商场设立了1 000多个专柜,不惜一切代价,让舒蕾的堆码、灯箱、POP海报占据卖场最显眼的位置。同时还组建销售小分队,随时为居民区的杂货店、小超市、发廊补货。据悉,截至2000年,舒蕾的网络已遍及全国30多个城市,几乎每个二级、三级市场都有舒蕾红色的身影。而这种代价也不菲,舒蕾一次大型推广会的费用就高达500万,从舒蕾坐上洗发水市场第二把交椅的奇迹来看,这种投入也正如丝宝人自己所说的那样是值得的,也是必须的。舒蕾的终端运作具体包括以下几方面:

1. 贴近竞争对手,实施终端压制

广告是营销中的一个重要因素,电视广告在洗发水行业的作用更是居功至伟。宝洁公司花了一大笔咨询费从世界营销战略大师杰克·特劳特那里得到的建议就是:把资金集中在电视广告投放上。所以大规模的空中轰炸大多是由宝洁发起。成为领导者后,宝洁更是大规模运用电视广告,在竞争中筑起一道强大的堡垒。这是宝洁公司一直以来领先的秘诀。也成了洗发水厂商模仿的入市模式:一般的洗发水厂商都是先用广告拉动,打响知名度后,再找经销、代理商,铺垫渠道,达到产品上市的目的。

然而,对于初上市的舒蕾而言,对手是占据了中国洗发水市场半壁江山的宝洁、联合利华等,异常强大。无论从资源、实力还是市场地位上舒蕾都毫无优势可言。如果盲目的打广告、搞营销战,只能和百年润发一样被逼近死角。因此舒蕾只能集中精力发掘对手的脆弱之处,将自己的全部进攻力量集中于该点,才能克敌制胜。所以,舒蕾没有像一般品牌推广一样从广告做起,他们选择了终端战役。宝洁、联合利华品牌推广注重实行“高端轰炸”,期望通过广告将人流吸引到终端卖场其产品的柜前。舒蕾看中了那些强大对手带来的丰盛的客流,在各卖场紧靠竞争对手,争取与竞争对手拥有相仿甚至更多的陈列空间,以期最大限度的发挥终端沟通优势,促进购买竞争品牌的消费者转而购买自己的品牌,在提升自我的品牌价值同时遏制竞争对手。

在舒蕾的精心策划下,曾出现过这样的情况:在某些超市,品种齐全的宝洁公司系列洗护产品集中在一两个货架上且偏于一隅;而品牌集中品类单一的舒蕾洗发水却阔阔气气地占据了三四个货架,抢尽了风头。舒蕾就是用这种终端战略,抢占了宝洁、联合利华等大品牌的不少市场份额,逐步成长壮大。

2. 打造声势,吸引终端卖场的眼球

通过紧贴竞争对手的竞争策略,大量的客流涌到舒蕾的柜前。然而,怎样吸引住顾客注意力,让他们乐得看、愿意买舒蕾的产品,又成了舒蕾终端卖场急需解决的问题。上市之初,舒蕾没有强大的广告支持,也没什么名气,只能通过打造卖场声势来留住顾客。

首先,舒蕾会确定最佳卖场寻找客源。这样做的好处在于客流量最大的地方可以吸引人气,便于活动开展,同时最佳卖场的销售额相对也是最多的,对争夺市场份额也非常重要。接着,舒蕾制造宏大气势吸引顾客。舒蕾曾在武汉某超市卖场促销,店面周围有几十条舒蕾的广告旗帜,广场上还悬挂2条横幅,超市的主楼墙体上贴满了舒蕾的POP广告,超市主通道上也成堆摆放着舒蕾的产品。进入主卖场,消费者第一感受就是来到了一片红色海洋中,整个卖场的布置错落有致,极具震撼力,给顾客留下深刻的印象。最后,舒蕾用简明生动的卖场信息留住顾客。舒蕾的终端卖场的传播原则是:传达越少,消费者接受的越多。的确,现在的广告信息太多,消费者乐于接受的是简单明了的信息。舒蕾在终端卖场总是力求清楚简明,不论是产品包装、店头宣传、店内陈列都令消费者一望便知。不仅便于消费者的品牌识别,也方便了消费者的购买。一方面增大了销售量,同时有效地传播了品牌知名度。

3. 独特的终端促销策略

舒蕾的销售是从卖场终端做起的,打破了洗发水一贯的高端轰炸的游戏规则,不在广告、派发方面比拼,省下这些费用,用于终端卖场促销上。

首先,舒蕾在终端卖场实施人海战术,安排了很多促销、导购人员,让舒蕾有

更多的机会与消费者接触，吸引顾客的注意力。进而凭借舒蕾优良的品质，让消费者对产品产生需求，成为忠实的顾客。最后以这种终端力量拉动上级的渠道去销售舒蕾的产品，很快就产生铺天盖地的影响力。并且，舒蕾的促销人员很专业化。这些促销人员都要经过专门的培训，对产品知识了如指掌，可以随时为消费者解惑，而且一个区域里还有一名组长负责巡视不同的卖场，检查促销人员的工作。这些促销人员向消费者解说有以下几个步骤：一是请看，二是请听，三是请试，四是请买，实际上到了最后一个步骤，消费者已经在这种强大的攻势下乖乖掏腰包了。

其次，舒蕾的终端促销很有竞争力：⑴ 舒蕾的促销产品丰富且不断更新。虽然和舒蕾一样做终端的厂家也不少，但很多不如舒蕾见效，原因就在于这些厂家还固守在老一套的买一送一模式。而舒蕾除了买一送一，还配了很多新奇的赠品，像便携式吹风机，打火机，雨伞，迷你小风扇……花样翻新的促销品自然吸引了消费者的目光，又买又送让双方皆大欢喜；⑵ 舒蕾注重了促销的点面结合。在大卖场，舒蕾经常利用节假日进行大规模的现场促销表演，有时装秀，有歌唱赛，中间再穿插与产品有关的有奖问答，热闹非凡，进一步促进了产品的销售。而一些空间比较小的卖场，舒蕾则紧紧守住店门口，进行小规模的促销。这样做，不放过每一个卖场，消费者就被包围在一片红色海洋中。

最后，舒蕾采用终端对抗促销，以巩固终端。终端对抗促销是集中体现在快速消费品行业的一种针对行业竞争品的促销策略，其特点是：反应迅速，对手一露头立即先发制人，进行对抗促销。舒蕾被誉为是竞争对抗性促销策略的专家。舒蕾的终端促销原则是：对手不促销，自己常促销；对手小促销，自己大促销；在终端卖场促销的舒蕾活动不断，时间上与竞争对手一致，促销方式多种多样，如赠品促销、人员促销、节日促销、联合促销等，不断带给消费者惊喜，加强舒蕾“永远给顾客以真正价值”的形象。舒蕾的这种终端促销策略，使得舒蕾品牌“遇弱则强，遇强愈强，”产生了极大的市场促销竞争威慑力。

三、丝宝集团终端运作的套路

终端市场历来是商家们拼抢得最激烈的地方。为了抢滩终端，各企业军团无不是想破脑袋，费尽思量。那么决胜终端的关键点何在呢？丝宝运作舒蕾终端的套路或许能有所启示。

1. 渠道扁平化来运作市场，提高“市场单产量”

丝宝集团在各地设立分公司、联络处，对主要的零售点实现直接供货与管理，从而建立起强有力的由厂商控制的垂直营销系统。并有厂家直接作市场推广，实行适当的人海战术，以赠品促销、人员促销、活动促销、联合促销的营销手段来与消费者沟通。丝宝的营销触角已延伸到三线城市，甚至是大型乡镇，依靠

企业自身的营销队伍对市场进行精耕细作,提高“市场单产量”,实行盈利拓展。中国的人力成本低以及市场特性决定了企业利用终端人员的“口”这一媒体的可行性,这是效果最显著、见效最快、最容易核算成本、操作最简单的媒体之一。

2. 促销营销

丝宝成立了舒蕾的促销突击队,对各小型区域市场轮流促销,以促销、人员推广来和消费者直接互动沟通。中国中小城市的消费者对以促销人员为媒介的互动式沟通很容易接受,对洗发水这样的快速消费品而言,没有比直接的促销推广更能立即促成购买行为的了。有些业内人士认为,丝宝是目前中国运用促销最频繁、规模最大、档次最高、气势最大、覆盖范围最广的企业之一。

3. 营销费用支出中终端占绝对大头

丝宝的营销费用支出中终端占绝对大头。终端占 80%,广告占 20%,并根据产品特性、市场成熟程度、企业营销模式等而有所变化。

4. 赠品促销

丝宝通过不断创新的赠品来打动消费者,中国的消费者(尤其是中小型城市的)在接受产品的正常零售价时,如果有一点赠品,基本上就可以瓦解其对竞品的忠诚度,也就是“降价二分钱,瓦解一切忠诚度”。

5. 终端主动拦截消费者

终端已成为日用消费品最重要的营销战略性资源,你抢占了终端,竞争产品就少了相应的空间。企业抢占终端资源的多少,基本上就决定了其销量的多少。

分析讨论题:

1. 宝洁和丽花丝宝产品推广策略有什么不同?
2. 丝宝集团卖场终端建设有什么特色?
3. 国内其他的洗发水集团也能运用“终端思路”获得成功吗?为什么?

资料来源:

1. 吴志刚.舒蕾成功与中国洗发水演进.销售与市场,2001(1)
2. 罗绮茗.抗争宝洁——初生牛犊不怕虎——舒蕾以弱胜强.智囊,2002(6)
3. 张 辉.营销实战.中国商业出版社,2001

(案例编写:汤定娜、代敏)

15-4 借姚明的光,燕京啤酒开拓美国市场

1980年,在北京的顺义,一家仅投资 643万元,年产啤酒能力 1万吨的小型啤酒厂呱呱坠地 ;到 2002年,这家啤酒厂已发展成为拥有总资产 63亿元,员工 18 000人,占地 233万平方米、年产销能力超过 200万吨的全国大型啤酒企业集团。2002年,燕京啤酒销售收入 47亿元,实现利税总额 11.7亿元,已连续 8年保持了全国产销量第一,连续 6年保持经济效益第一。2002年,燕京商标商誉价值为 61.59亿元。2000年起,燕京啤酒销到国际市场,进入美国、英国等国家。燕京下一步的目标是在 2005年啤酒产销量达到 300万吨,进入世界啤酒企业前十强。在市场上,燕京将依托自己的综合优势,在国际市场上创出中国人自己的世界知名品牌。

2002年的 10月 21日的美国,休斯顿火箭队在主场与奥兰多魔术队进行热身赛,当姚明首次出现在休斯顿康柏体育馆时,人们同时发现,在中国很受欢迎的燕京啤酒也首次在这里打出了广告。但是,姚明并不是燕京啤酒的形象代言人。姚明与燕京啤酒结缘事出有因。

1999年,里查德 · 德西科在美国纽约长岛建立了哈布鲁进口公司,进行燕京啤酒的分销工作。他顺利地申请到了联邦注册商标许可证,开始在美国亚裔人口相对集中的州内发展分销商。2000年 8月起,燕京啤酒进入美国市场,打入了加利福尼亚、新泽西等 16个州。由于已有中国啤酒早于燕京啤酒进入美国市场,美国的亚洲风味餐厅里基本上是另一家中国啤酒的天下。到 2002年,里查德的分销网络虽已初步建设完毕,但销售情况不是很理想。正当他为此事发愁时,他的一个分销商传来一条给燕京啤酒在美国市场的命运带来转机的消息:休斯顿火箭队获得了第一位的 NBA 选秀资格,他们打算选择姚明,一则因为姚明本身的运动天赋,二则也因为休斯顿拥有全美第四大亚裔人口总数,火箭队希望借此吸引更多的亚裔人口在球队比赛时前往观战。在宣布结果之前,火箭队开始招募新的赞助商。当时哈布鲁的一位分销商里克正携燕京啤酒在休斯顿参加饮食展,他听说火箭队要召开一个选秀前的晚会,就免费提供给庆典一些燕京啤酒。短短的半小时之内,火箭队的晚会就喝完了 45箱啤酒,聚会的“中国气氛”也达到顶点,每个人都盼望姚明能被火箭队选中。

里查德知道这是一次赌博,但是他预料到,选秀结果产生之后赞助费用将会冲至天价,其他一些比哈布鲁实力强上百倍的竞争者也会蜂拥而入,那个时候就再也不会有机会下注了。于是他当机立断,在选秀结果出来之前极短的时间内,就代表燕京啤酒——中国第二大啤酒制造商,与火箭队签署了一份长达六年、每

年金额超过100万美元的赞助合同，合同的内容包括媒体广告，场边广告板和球队推广等内容。几个星期后，当火箭队宣布选中姚明的时候，哈布鲁公司也如愿以偿地完成了自己的“鲤鱼跳龙门”。

如前所述，姚明并不是燕京啤酒的形象代言人。为了保护球员和球队的健康形象，NBA中的大部分球员在合约中都有不能替各种硬饮料（含酒精）做广告的条款，自然他们会拒绝一切啤酒广告。在这种情况下，燕京啤酒虽然同休斯顿火箭队签约，但并没有取得姚明的个人形象使用权，所以也就无法用姚明的照片或者签名来推广产品。燕京啤酒不可以宣称姚明是为自己的品牌代言，但是只要姚明出现在赛场上，燕京啤酒的标志就会伴随着姚明的身影在赛场上出现。

火箭队因姚明的加盟而名声大振，燕京啤酒也随着火箭队地位的上升进一步打开在美国市场的销路。据报道，自从燕京啤酒广告在NBA休斯顿火箭队比赛现场出现以来，燕京啤酒在美国的销量开始明显上升，2002年的总销量超过了1 000吨。

另外，由于燕京啤酒是火箭队——一支美国NBA球队的赞助商，燕京就有了新的诉求点：他们是“火箭队”的啤酒，属于全体美国人，而不仅仅属于美国的华人或亚裔社区。这使得燕京啤酒区别于其他定位为中国餐馆里的中国啤酒的中国啤酒。燕京啤酒瞄准的是更为广阔的市场空间，不仅包括餐馆，还包括各种酒吧、俱乐部等热爱运动人士聚集的地方。

分析讨论题：

1. 如何看待国际市场渠道开拓中中间商的作用？
2. 国外代理商的选择需要注意什么问题？
3. 姚明并不是燕京的代言人，为什么燕京会因为姚明而大获成功？

资料来源：

1. 佟洎晞、王小朋. 市场报，2002－11－02
2. 徐继业. 21世纪经济报道，2003－02－13
3. http://www.yanjing.com.cn/chinese/Aboutus/dashiji.htm

（案例编写：汤定娜）

第十六章 促销策略

本章提示:企业按照目标市场消费者需要提供合适的产品、制订合理的价格、选择合适的渠道进行产品分销。企业还必须将有关产品和企业的信息传递给有关的受众,即进行促销。促销的过程包括确定目标受众、确定促销目标、信息设计、选择促销渠道、编制促销预算、衡量结果。促销的受众目标从理论上讲包括潜在购买者、目前产品的使用者、购买决策者和对购买行为产生影响的群体。在实践中要对促销目标进行深入细致的调查,尽量准确地确定目标受众。促销目标主要是对相关群体的行为产生影响如知晓、认知和购买。促销信息应解决三个问题:说什么(内容)、如何说(形式)、谁来说(信息源)。在进行促销信息渠道的选择时,首先要进行接触点的分析,即目标受众得到或获取企业促销信息的通道或界面。然后再选择合适的信息传播渠道。传播渠道总体上分为人员和非人员的传播渠道。准确地确定促销预算是很困难的。确定促销预算的主要方法有量力而行、销售百分比、竞争对等法、目标任务法。在实施促销后,要对传播绩效进行衡量。传播绩效是指品牌知晓度、品牌态度、品牌偏好、品牌购买、品牌满意和品牌忠诚度等等在传播前后的改变。促销目标要通过适当的促销工具来实施。促销的工具有广告、销售促进、营销公共关系、人员推销等等。企业要根据产品特点、目标市场消费者的消费行为和营销战略寻找和利用有效的促销工具。

本章选取了四个案例。案例一“ACS的整合营销”主要分析了在促销中如何协调和运用各种促销工具;案例二“科利华的一次促销活动”分析了图书行业的促销特点;案例三“李宁体育用品集团的品牌推广”分析了体育产品的促销活动;案例四“伊利向洋品牌叫板”分析了伊利冰激凌通过促销活动与国外品牌展开竞争的情况。

16-1 ACS的整合营销

摘要:美国癌症协会在总结传播失败的教训后,从目标消费者出发,提炼出能够诱导目标消费者购买欲望的独特的销售主张,并通过接触点分析,找出信息传播的渠道,之后,通过各种媒体和促销工具向目标受众传递连续一致的信息,以对目标消费群产生最大影响。

关键词：美国癌症协会、整合传播

一、组织和行业背景及存在的问题

ACS（美国癌症协会）是美国顶尖的公益团体之一，以从事研究、教育及服务工作，协助人们和癌症搏斗，并控制癌症的发展闻名。ACS通过各种传播方法，将信息传达给各种公众：癌症患者、医生、护士。这项传播有两个方面的问题：第一，ACS是由许多不同的单位——医疗研究、教育、服务、预防、早期治疗等所组成，每一单位都各有主要对象，而且是各自发送自己的信息。第二，ACS没有执行过付费的广告，媒体一向把他们的广告安排在时段较差的公益广告时段播放。ACS无法正式执行有效的媒体计划，因此不能以足够的到达率和接触频率在市场上形成印象。即使在公共关系和辅助制作物如海报、手册等的配送流通上，该协会也没有妥当安排资源在适合的工作上，当协会内的各部门在不同的时间内进行个别活动时，传播变得毫不协调。

二、策略调整

面对这样的问题，ACS在伊利诺州的传播部门，指定DDB Needham公司为其制订整合传播计划。

（一）传播受众的确定

在美国，每年约有60万人患皮肤癌，且每年约有8 800人死亡。造成这种疾病的原因是人们在阳光下过度暴晒。患者主要是那些在青少年时期养成日光浴习惯的人。为了避免患病，可以使用防晒油。

但是，消费者行为受到许多因素的影响。传播目标受众包括潜在消费者以及对潜在消费者消费行为产生影响的群体。ACS的传播目标受众包括：

第一群：各类渠道成员包括零售商、中间商、批发商和经纪人。他们的购买动机是想拥有防晒油潜在的市场价值。

第二群：一般开业医师、皮肤科医师、护士、药剂师。他们购买的动机：帮助他们的顾客，避免得癌症。

第三群：救生员、体育老师、网球教练、美容师等。这组人的动机也是协助他们的"顾客"安全无虞地享受阳光。

第四群：潜在使用者的双亲。动机是：帮助他们的孩子安全无虞地享受阳光。

第五群：潜在使用者：年龄在12～18岁间的少男少女。他们的购买动机十分明显安安全全地在阳光下待久一点，使他们在异性间看起来更加动人。

（二）传播信息的确定——提炼独特的销售说辞

传播信息的确定主要是提炼独特的销售说辞。独特的销售说辞是用具有感染力、亲和力和震撼力的语言信息表达购买诱因，对目标受众产生最大影响。在美国，防晒油制造商们认为防晒油市场的培育要花费大量费用。而且，花大量成本培育的市场，会让竞争对手搭便车，享受市场培育的果实，因为这个市场是一个公共产品市场。因此，制造商们宁可花钱作企业广告也不愿教育消费者，培育市场。只有ACS承担这个使命。问题看起来很简单：告诉公众使用防晒因子SPF可以救你一命。

但是，问题远没有这么简单。整合营销传播的主要原则完全被忽略了——由内而外的思考方式而不是由外而内的思考方式。通过与目标市场消费者进行了交流和沟通，他们发现12到18岁间的少男少女认为他们是不会死的。救自己一命这个说辞对处于青春年华的他们而言，实在无关紧要。消费者想要一种产品：能让他们在阳光下安全无虞地呆久一点，因而能使你变得更迷人。

（三）接触点分析

确定了传播信息后，还要确定传递信息的最佳通道——通过什么媒体把信息传递给目标受众。通过对传播受众的调查和分析，对消费行为产生影响的五个群体各自有不同的产品接触点。因此，在传播中，要根据不同受众的接触点确定相应的传播工具和媒体工具。第一群目标对象所使用的媒体是传播小组成员代表的直接接触。ACS提供SPF15/ACS标签，可以张贴在产品包装上及购买点。ACS也在其附属宣传品上提供产品的样品和介绍性的促销品，但制造商必须承担这些成本以为回报。对第五群的接触点的分析是通过调查潜在消费者的生活习惯进行的。这群对象选择接触的媒体中，大众媒体并不是第一个被考虑的媒体，然而在针对公众进行服务宣传时，还是会使用电视、广播广告和平面广告。通过对第二、三、四群的分析，在媒体的选择上采用了小册子、直接邮寄信函、录像带、海报、资讯手册、新节目和访谈节目。

（四）整合营销传播计划

整合营销要求借助多种传播工具、持续一致地向目标受众传达信息，以对目标消费者产生最大影响。ACS把传播目标、传播对象、传播工具和传播媒体相互协调，形成完整的传播计划（见表16.1）。

表16.1 美国癌症协会整合传播计划

	广告	公关	促销直复营销	
健康目标	鼓励人们 避免晒伤			

续表

	广告	公关	促销直复营销	
目标对象	崇尚日光浴者	1. 母亲 2. 青少年 3. 产业工会及厂商 4. 保健专家 5. 俱乐部 6. 学校		
目的	使用 SPF 15+	1. 鼓励家人使用 2. 散发店头广告 3. 鼓励顾客使用		
承诺点	在阳光下安全的长时间曝露,使你对异性更具吸引力	1. 保护家人健康 2. 享受阳光 3. 提高销售量 4. 预防疾病		
支撑点	SPF 15+隔离大部分有害光线 ——美国癌症协会专业人士	1. 医学研究 2. 消费趋势 3. 美国癌症协会支援		
个性	健康、实际、聪明、享乐、现代			
切入点	日光浴季节之前 日光浴季节早期 海滩、公园			
消费者接触点	电视公益广告 广播公益广告 平面公益广告 MTV 转站点 告示牌 空中文字广告 报纸 海报	1. 社论 2. 学校 ——活动 ——发古人 3. 通用标识 4. 文宣小册 ——宣导文字 ——海报 5. 媒体公关活动(不同对象群)	邮寄优待券与运动竞赛联合促销样本展示	宣传小册内附优待券

分析讨论题：

1. ACS是如何把组织内部资源和外部资源整合在一起来实现营销目标的？

2. ACS有何失败的教训和成功的经验？

资料来源：

(美)舒尔兹等著.整合营销传播 吴怡国等译.北京:中国物价出版社

(案例编写:宁昌会)

16-2 科利华的一次促销活动

1998年的年末,有两件事备受关注:一是江泽民总书记在多次讲话中强调学习的重要性。二是一家从事教育软件的企业北京科利华公司出资 1个亿,拟在 100天,向全国推销一本由两个外国人写的书,书名叫《学习的革命》,更让人吃惊的是科利华宣称他们百日促销的目标是发行 1 000万册图书。于是,1998年 12月 8日晚 19点 38分,当人们像往常一样等待着中央电视台《焦点访谈》的开始,突然在这一向充斥着白酒和 VCD广告的黄金时段中破天荒地插播进一则图书广告。从不涉足广告的著名导演谢晋仍不改他正直、严肃、忧国忧民的一贯形象,语重心长地向观众介绍:“读这本书,可以帮助我们改变孩子的一生!”据知情人透露,在中央电视台《焦点访谈》黄金时段播出的 15秒广告,每天的广告费是 25万元。一个做软件的公司为什么要花如此大的代价推销这本书呢?

一、科利华公司

科利华公司起步于 1991年,创立时只有 50万元注册资金,十几号人。是年,公司创始人宋朝弟凭借自己对教育软件的全新理解和独特定位,率先闯入教育软件开发市场。1992年 4月成功研制出中国第一代大型教育软件产品——“CSC校长办公系统”。这套软件投入市场后获得巨大成功,凭借‘买软件赠微机’的促销策略,全年共售出 2 000多套,一个只有几十号人的小公司在创业之初猛然就实现了 3 000多万元销售额。一次在北京举行的科利华《CSC校长办公系统》订货会上,有 500多家学校的 1 000多名代表参加,仅 3天时间,定价高达 1.8万元的《CSC校长办公系统》就卖掉了 500套。如今,全国有 6 000多所中小学校采用该系统,大大促进了学校教育的现代化、信息化,成为我国教育软件发展史上的一个重要里程碑。1997年,中国软件行业协会将其推荐为“97年优秀软件产品”,国家经贸委认定其为“97年国家级新产品”。

二、在软件市场上耕耘

1994 年,科利华研制出中国教育软件的第二代代表产品——“CSC 电脑家庭教师”(国家级火炬计划项目),这也是当时中国市场上第一套面向家庭的中小学辅教软件。“CSC 电脑家庭教师”一套定价 1 800 元,许多业内人士认为这个价格消费者接受不了。科利华要让学生们认识这套软件的好处,如果采用传统的方法,一个功能一个功能地介绍软件,效率太低。1994 年 12 月,科利华在北京军事博物馆排开 500 台电脑,请来北京近两万名中学生,不断上机使用这个软件,学生们非常高兴,消息很快传播出去,3 个月卖出 2 000 多套。1995 年 5 月,CSC 家教高中版上市,科利华推出“落榜赔款”和“科利华奖学金”配套策略:CSC 家教高中版用户,考不上大学科利华赔偿 2 000 元,高考成绩前 1 000 名用户都可获得奖学金。一等奖学金 8 000 元,二等奖学金 4 000 元,三等奖学金 2 000 元,总金额 320 万元。1 800 元一套的“CSC 电脑家庭教师高中版”,1 个月时间就售出 2 万多套。公司当年实现了销售额 8 700 万元,全年盈利 4 000 万元,初步完成了资本的原始积累。几年过去了,“CSC 电脑家庭教师”用户数量已达数十万之众,家教软件中至今尚无出其右者。

科利华一直比较准确地把握知识经济和信息产业的发展脉搏,在几年时间里相继研究和开发了一系列优秀的教育软件产品,树立了科利华在国内软件行业的领先地位。作为国内最大的教育软件公司,科利华教育软件产品覆盖普通学校、家庭、成人教育、职业教育等领域,产品种类达二十多个,在广大用户中享有极高的声誉,据信息产业部的权威统计,1998 年,科利华在家庭教育软件市场的占有率为 43.9%,在学校教育软件市场的占有率达 90%以上,在市场潜力巨大的中国教育软件市场占据半壁江山。

1997 年,在巩固教育软件成功事业的基础上,科利华出资 600 万元兼并了北京中关村赫赫有名的晓军电脑公司,准备开发商业管理软件市场,第一个目标定在北京的餐饮业,北京有近四万家餐饮企业,每天营业额超过两万的有 5 000 多家。从这些数字中科利华感到了一个大市场,但根据过去的经验,软件业进军餐饮,无不铩羽而归。为什么?餐饮业不需要花几万元钱去买电脑,这似乎已经成为一种思维定式。但宋朝弟不相信这种定式,设计开发了 CSC 餐饮管理软件,拿到餐饮行业一试,果然实用,但设备加软件一共五万八,老板们哪愿意出这个价。科利华把价格让到一半,老板们仍然推三阻四,科利华使出惯用的招数——先拿回去用,觉得好了再付钱,餐厅老板们还是犹豫不决。一次卖不出去,只好分两次卖。科利华对餐厅老板说,买科利华餐饮软件不必付现金,只需用餐券换。老板们精明的很,但一算挺合适,因为餐厅老板自己最清楚,餐厅的实际成本最多只有餐券面值的 40%。五万八的餐券,实际算起来只有两万多,

况且餐厅老板难道还怕吃饭的人多吗？五万八的餐券拿在科利华手里，它必定要尽力宣传推销，为餐厅拉来的客人，这等于在为餐厅开源。

20天下来，科利华卖出了五百多套餐饮管理系统，赢利3 000万餐券。软件公司推销餐券听起来让人发笑，但无论如何餐券比软件好卖。北京有数不清的大公司，哪家公司一年不在吃喝方面花上一大笔费用？科利华紧紧盯住北京的各大单位、大企业和新婚家庭，所有的餐券一律八折销售，还推出500万元大抽奖，一等奖去法国看世界杯，二等奖10人，每人一台电脑，三等奖100人，每人一台TCL彩电，四等奖1 000人，每人一套CSC教育软件，五等奖10 000人，每人一块纪念手表。如此美事送上门来，3 000万餐券迅速脱手。

三、与《学习的革命》结缘

1996年，美国教育家、教育学博士珍妮特·沃斯和新西兰资深记者戈登·德莱顿合著在瑞典出版了《学习的革命》一书，该书出版不久就先后以11种语言被推介到30多个国家和地区。1997年8月，上海三联书店翻译出版了该书的中文版。中科院院士、原复旦大学校长谢希德作序。书的初版刚一上市即告脱销，短短一年时间竟连印9次，一年的时间共发行了27万余册，而近年我国的图书出版业受各方面因素影响不太景气，1997年图书印数平均不到1万册，学术书普遍印量2 000册甚至更低，畅销书发行量也只在10万到100万册，缺乏真正意义上的畅销书，该书能发行27万册已可称得上是个耀眼的亮点。

1997年底，科利华公司副总裁孙斌无意中看到《学习的革命》中文版，觉得不错，向公司内部推荐，此后公司内部开始传阅这本书，大家都说不错，但并没引起太大的反响。接着，一位大学教授向宋朝弟推荐这本书，宋朝弟看了一遍，感觉有点味道，将其定为科利华员工必读教材，员工人手一册。科利华公司内部有个规矩，每周六召开干部会，组织学习指定教材，《学习的革命》既然是必读教材，每次干部会上就抽出一两个篇章讨论，越讨论越觉得这本书不错，里面的很多观点对科利华公司的经营管理很有启发，对员工个人的家庭教育更是颇有裨益。1998年6月6日，宋朝弟、孙斌和公司另外一个副总裁薛建国3人一起吃饭，闲谈中聊起宋朝弟一位亲属的孩子教育不得法问题，跟着想到当前中国家庭教育中普遍存在的教育思想和教育方法不科学的状况，三人都觉得有必要提高中国家庭特别是为人师者和为人父母者的教育素质，其时中国的教育改革的呼声已经很高，素质教育正在全国上下如火如荼地进行，如何寻找恰当的教育方法也日益受到普通老百姓的关注。作为国内教育软件的领导者，科利华一直以提高国民教育素质为己任，由此联想到要是全国每个家长都能读一下《学习的革命》这本书，对提高家庭教育质量肯定会有所帮助。三人越聊越觉得这个思路不错，第二天就成立了由孙斌负责的项目小组，全力以赴向全社会推广《学习的革命》，同

时成立《学习的革命》研究中心，组织专家研究探讨《学习的革命》所具有的内涵和当前中国教育现状及其对策。

小组成立后不久，受几年前在全社会引起巨大反响的中日联合夏令营的启发，科利华决定，按照《学习的革命》中“超级营地”的模式组织“CSC 赴美夏令营”，感觉国外与国内的教育差别，探索面向信息时代、面向 21 世纪、适合于中国实际状况的全新教育思想和学习方法，确定夏令营主题为“体验与成长”，由于几年前中日孩子的较量的切肤之痛尚未完全消退，此次中国孩子的美国之旅一开始就受到众多媒体的极大关注。11 月 1 日，应科利华邀请，《学习的革命》的作者之一戈登·德莱顿来华访问。1998 年 11 月 2—3 日，《中国青年报》著名的纪实栏目“冰点”罕见地用两个整版的篇幅，连续发表长篇报道《梦想与激情》《敏感与体验》，深入报道了这一激动人心的教育实验，在社会各界激起强烈反响。

在组织“CSC 赴美夏令营”的同时，其他各项工件也紧锣密鼓的展开。1998 年 6 月 24 日，科利华与上海三联书店接洽《学习的革命》的推广事宜，最终与上海三联书店达成协定，由科利华向上海三联书店支付该书的 4 年预期收益，在以后的 4 年上海三联书店委托科利华集团推广和发行，三联书店负责对该书的再版修订和印刷工作，不承担任何投资风险，广告促销等费用全部由科利华投入。

刚开始科利华也并不清楚要把《学习的革命》作到何种程度，有一次总裁宋朝弟阅读《学习的革命》时，书中精彩的论述和崭新的理念激起他强烈的共鸣，心中突然迸发了一个念头：要在中国推广 1 000 万册《学习的革命》，梦想就此产生。

但是仅有梦想是不够的，科利华必须让所有的员工认识到推广《学习的革命》意义，为此，科利华召开了多次会议，从开始的十几个人参加，渐渐扩大到后来有一百多人参加，总结了 200 多条意义，如：阅读学习的革命后，大多数人的学习效率会得到提高，于国家社会是件大好事；家长阅读这本书后会提高家庭教育的质量；教师如读了这本书，教学质量肯定会有很大提高；按每本书毛利 10 元计算，科利华将获得直接毛利 1 个亿；科利华进行广告宣传间接波及的人口将达 3 个亿，照此计算，科利华的无形资产将增大 5～10 倍；此次推广的成功将大大提升科利华的影响力和知名度，对科利华推广其他教育软件具有非常大的促进作用……

四、《学习的革命》的冲击波

科利华所总结的这些意义成为后来全面推广《学习的革命》的信心和动力。但是要达到发行 1 000 万册的目标，就必须让《学习的革命》家喻户晓。1998 年 12 月 7 日，科利华请来全国人大副委员长卢嘉锡为即将开始的“学习的革命大型主题展览”题名：“学习的革命”。12 月 8 日，科利华召开《学习的革命》全员推

广动员大会，同日，由著名导演谢晋执导的《学习的革命》广告片在中央电视台焦点访谈黄金时段播出，广告语为“读这本书，可以帮助我们改变孩子的一生！”75岁高龄的著名导演谢晋，在中国享有“电影大师”的美称，他执导拍摄过许多广受欢迎的儿童片如《啊，摇篮》、《启明星》。谢晋第一次阅读《学习的革命》后异常激动，觉得推广这本书是件利国利民的大好事，决定亲自执导无偿为科利华拍摄广告。12月9日，科利华邀请150多家媒体参加在北京举行的新闻发布会，宣布将在未来100天之内，斥资1个亿，全力推广《学习的革命》。同时，科利华专门为《学习的革命》设计的网站、专项寻呼正式开通。

消息宣布之后，社会各界议论纷纷，近几年书业不景气已经是不争的事实，著名播音员赵忠祥的《岁月随想》发行了104万册，著名节目主持人倪萍的《日子》发行了90万册，已是近年普通书籍销售的最高峰，上海外语教育出版社的《大学外语》拥有固定的发行对象、稳定的发行渠道和良好的信誉，每年的发行量也不过几百万册。即使一些领袖书籍如毛选、邓选累积发行量也从没达到1 000万，至今只有商务印书馆出的工具书《新华字典》每年的销售达到这个数量，但普通的书籍从来没有发行过这么多。科利华推销的这本书，既不是工具书，也不是教材、领袖书籍，它能在如此短的时间，达到如此高的目标吗？

印刷和盗版的问题同样让人担心。据一些权威人士介绍，像《学习的革命》这样厚达542页的书，一般的大型印刷厂满负荷运转也要好几个月，中国的盗版异常猖獗，一般的书籍10天就有盗版面市，盗版书籍的价格只有正版书籍的四分之一到三分之一，《学习的革命》能否抵住盗版的冲击？

虽然怀疑的声音高涨，但科利华并没有放慢或者改变自己的计划。科利华在中央二台、中国教育台、凤凰卫视中文台、各地日报、晚报的广告相继投放。分布在全国11个城市的14家印刷厂不分昼夜加紧印刷，5天后首批500万册图书在全国30多个大中城市同时上市。为了对付盗版，科利华首先寻求法律的支持保护，申请科利华作为国务院特殊知识产权保护单位，公安部、新闻出版署对这本书重点保护，积极打击盗版，同时取得全国人大领导的支持，使突发事件的处理有所保障。在书的本身，科利华在每本书上都粘贴一个激光防伪标签，并在出版业首创对每本书加一个编号，如果查出是重号，马上知道这本书是盗版。

12月12日，由中国青少年研究中心、科利华软件集团联合主办的“学习的革命”大型主题展览，在北京、上海、广州等全国30个城市同时展开。开幕当天，科利华在北京中国人民革命军事博物馆竖立起高12米、宽9米《学习的革命》的模型，仅北京地区的参观人数就超过了5万人。截止到13日零时，《学习的革命》一天内发行251 402册。为实现既定目标，科利华向各地书店发出信件16 000封，动用了多达23种发行方式——包括大型主题展览会、书店、书商、学校、机场、车站、地铁、超市以及电脑网络、热线寻呼、电视直销等。12月24日，

科利华在北京召开新闻发布会，宣布截至12月22日下午，全国销量已达1 054 263册，11天突破百万销量大关。在新闻发布会上，宋朝弟总裁向北京图书馆赠送了《学习的革命》"书王"。该"书王"重14 8公斤、高76厘米、宽52厘米，成为我国目前最大的一本图书。1999年3月24日，科利华再次召开记者招待会，宣布《学习的革命》发行量突破500万册，原定1 000万册的目标继续完成……

分析讨论题：

1. 科利华促销活动有何特点？
2. 营销策划成功的要素有哪些？
3. 教育软件市场的营销有哪些特点？
4. 出版业该如何进行图书推广策划？如何评价科利华的大手笔图书促销？
5. 科利华销售《学习的革命》的目标是1 000万册，如果达不到目标，对其有何影响？
6. 科利华促销《学习的革命》的用意何在？如果你是宋朝弟，如何评价这次活动？还会不会开展类似的活动？

资料来源：

汤定娜、万后芬．中国企业营销案例．高等教育出版社，2001

16－3　李宁体育用品集团的品牌推广

依旧是那副平和、谦虚的面孔，微微含笑的李宁轻轻的走来。1999年6月28日，当李宁手捧"20世纪世界最佳运动员"奖杯出现在首都国际机场时，李宁独有的那一份谦虚的笑容再一次撼动了人们的心灵。作为中国体操史上最优秀的运动员，李宁的勤奋为他在众多领域带来了成功。运动生涯17年，李宁共获得过106个冠军，其中有14个世界冠军。商海沉浮10年，由他创办的李宁体育用品集团现已发展成为我国体育用品业的第一品牌，占领了我国体育用品市场的半壁江山。10年后的今天，这位健力宝集团总经理特别助理、李宁体育用品集团董事长终于能够在自己硕大的办公桌后回首曾经的沧海、笑谈充实的现在，乃至展望多彩的明天。

一、前进中的李宁集团

李宁体育用品集团（原广东李宁体育用品有限公司）始创于1990年5月，由世界著名的"体操王子"李宁出任董事长、总经理。创办至今，李宁集团已由最初

单一的运动服装公司发展到拥有运动服装、便装、鞋业、皮具、领带服饰、文具礼品、广告等多元化集团型企业。

“李宁牌”自诞生以来，始终定位于大众品牌，以其独特的风格、新颖的款式、优良的品质，适合东方人生理的造型、符合国情的适中价位以及科学的经营策略，获得了广大经营者和消费者的赞誉，亦为社会各界知名人士所青睐。

目前，“李宁牌”产品已有20个大类，1 000多个品种，销售额连年翻番，在中国体育用品产业中已居于举足轻重的领先地位。经过10年发展，李宁集团基本形成了以“连锁专卖”为核心，以认证专卖为主渠道，零售专卖店、店中店、店中专柜为补充，多种形式并存，遍布全国的营销网络。从1990年在北京开设第一家“李宁牌”专卖店至今，李宁集团在全国已拥有12家全资分公司，350多家专卖店，600多家店中店，2 000多个销售点，城市覆盖率已达85%以上。在中国零售市场，平均不到10秒钟就有一位消费者购买李宁牌产品。同时，李宁集团在澳门、马来西亚、苏里南、比利时等国家和地区均设有“李宁牌”专卖店，在美国、英国、法国、日本等二十几个国家设有总代理。1999年销售收入达到7亿元。

体育用品属于功能性较强的产品，技术含量的高低直接决定着产品的市场价值。迄今为止，李宁公司不仅拥有国内第一、亚洲领先的运动服装和运动鞋开发中心，而且与韩国最大的体育用品企业“国际商事”以及“3M”公司、全球最大的化工企业“美国杜邦公司”等国际知名企业，建立了稳定的合作关系，从而获得了世界最先进的原辅料，加快了科技创新步伐，迅速与国内其他品牌拉开了距离，向国际品牌看齐。

二、行业背景

我国现代体育用品业几乎与西方体育用品业同时起步，但发展比较缓慢。改革开放后，一直呈现出良好的发展势头，一些得风气之先的厂家开始迅速发展起来，到目前已有2家服装、3家体育器材厂家生产总值超过亿元人民币。但总的来说，现在体育用品业还很年轻，发展还处于初级阶段，行业整体规模较小。而且，国内体育用品企业竞争力还不够强，缺少真正叫得响、特别是能拿到世界上去的品牌，难以与“阿迪达斯”、“耐克”等为代表的国外名牌产品相抗衡。

目前我国城乡居民日常生活支出中，体育用品和体育消费支出排在第六位，随着人们生活水平的提高，今后几年排位必然会上升。据统计，我国体育用品市场规模现已达到300亿元左右，且呈不断扩大之势。

仍然处于初级阶段的中国体育用品业，以其惊人的市场前景，吸引了世界体育用品行业的巨头，他们乘中国扩大开放、深入改革之机，以咄咄逼人之势挺进中国市场，一时之间，“狼来了”的呼声响彻整个中国。作为目前中国最大的体育用品企业，李宁集团已明显地感受到巨大的压力：不仅国内有康威、蓝天、梅花等

强劲对手,世界名牌也先后在中国本土直接挑战李宁牌。特别是耐克和阿迪达斯。就耐克而言,1999年它在全世界的销售额是89.95亿美元。经过10多年的时间,美国的耐克公司影响了一大批中国消费者,并且在苏州工业园建立了自己的工厂,成立了本土化的公司——耐克(苏州)体育用品有限公司,1995年,其在中国市场的销售额达到亿元,1999年这个数字上升到3亿元。而德国另一老牌体育品牌——阿迪达斯也落脚在同一块土地上。以2000年上半年的销售情况看,在中国体育用品市场,李宁的销售额占到50%,耐克的占到30%,阿迪达斯的占到10%,其他一二十家国内外品牌占到10%左右。

三、"李宁"的品牌推广

"李宁"是中国体育用品市场的名牌。一个品牌的知名度不是与生俱来的。在如今这个"酒好也怕巷子深"的市场经济时代,一家企业的产品要想获得品牌"附加值",就必须在不断进行技术创新的基础上,大力投放资金、人力、物力在市场上进行品牌推广,把自己的"知名度"和"美誉度"生生地"打"出来。"李宁牌"虽然成立之初在一定程度上受到名人效应的润泽,但其最终在激烈竞争的体育用品市场上确立今天地位的还是要归功于其成效卓著的品牌推广。

四、赞助体育运动

多年的体育生涯中,李宁不止一次目睹国外品牌靠赞助赛事起到的品牌推广的显在效果,因而他充分认识到通过赞助体育运动来建立名牌这种方法的潜力。从全运会到亚运会,再至奥运会,李宁从未放弃过在大型体育赛事上登台亮相,成为李宁推广自家品牌的一个法宝。

自1990年北京亚运会开始,两届洲际运动会(第11届北京亚运会和第12届广岛亚运会)和两届奥运会(第25届巴塞罗那奥运会和第26届亚特兰大奥运会)中国体育代表团的领奖装备一直为李宁牌所持。

1990年,第11届亚洲运动会在我国举办。这是我国建国以来举办的规模最大的洲际运动会,无疑也是体育用品厂商展示形象的绝好时机。成立不久的李宁公司斥资300万元,成为亚运圣火传递专用服和中国代表团领奖专用服,使"李宁牌"随着亚运圣火跑遍了中国的大江南北,也使中国人第一次穿着自己的运动服走上了国际体坛的领奖台。整个亚运圣火的传递过程,是中国和世界关注的热点,有2亿人直接参与,25亿中外观众从新闻媒体知道了李宁牌。亚运会闭幕当月,李宁牌接到了总额达1 500多万元人民币的订单。亚运会给了李宁牌一个千载难逢的机遇,使李宁牌一炮走红,成为全国知名品牌。

1991年12月,北京2000年奥运会申办委员会代表团要赴洛桑递交申请书,李宁是代表团三个成员之一。在国际奥委会总部 ,中国正式递交承办2000

年奥运会申请书仪式之后,李宁将他在北京第11届亚运会火炬接力时穿的一件运动上衣赠送给萨马兰奇做纪念。随后,萨马兰奇脱掉自己的上衣,穿上这件“李宁牌”上衣,同李宁一起拍了好几张合影。虽然最终中国仅以一票之差申办落空,然而,那张萨翁与李宁的合影却在中国的若干个李宁牌专卖店扎根,为李宁的事业做了最好的注解和宣传。

在1992年巴塞罗那奥运会中国体育代表团专用领奖设备的竞标中,“李宁牌”击败众多竞争者,被选为中国奥运军团领奖专用服、专用鞋,结束了中国人穿“洋牌子”服装参加奥运会的历史,成为第一个伴中国运动员登上世界最高领奖台的国产品牌,并从此确立了中国体育用品第一品牌的地位。

1994年,第12届亚运会将在日本广岛举行。李宁公司又以其丰富多彩的产品、较高的品牌知名度和美誉度力压群雄,获得了中国体育代表团装备的独家赞助权,为中国体育代表团提供包括礼服、运动服和各类箱包在内的全套装备。在此之前,还没有体育运动厂商享受过这一殊荣。

到了1995年,第26届亚特兰大奥运会,中国体育代表团惟一指定领奖装备招标。由于李宁在上届巴塞罗那奥运会上的成功先例,让许多国内外厂商看到了大好的商业契机,于是,大家纷纷把注下到了第26届亚特兰大奥运会上。国外,有耐克、锐步虎视眈眈;国内,康威等品牌步步逼近。然而最终,李宁集团凭借其强劲的实力斥资800万元人民币一举击退其他品牌,夺得该届奥运会中国体育代表团5种体育装备的独家赞助权。

作为回报,李宁公司有权在1996、1997年两年中以第26届奥运会中国体育代表团惟一指定领奖服、领奖鞋、T恤衫、风衣及运动包的名义在其产品、产品包装、产品广告上进行宣传。为协助企业宣传,在第26届奥运会上,凡中国体育代表团成员上台领奖时,均穿上李宁牌领奖服上台领奖,李宁牌运动鞋、T恤衫、风衣、运动包将作为中国体育代表团的基本运动装备在亚特兰大奥运会上使用。

亚特兰大奥运前夕,为了扩大这次赞助活动的影响,让更多的人知道中国代表团穿的是“李宁牌”,李宁集团又在国内发起了一系列活动,使更多的人投身于奥运热潮。

北京、天津、哈尔滨、南京、南昌等11个城市借“李宁牌专卖店”开张之际,进行为期近一个月的奥运前夕“百万人签名迎奥运”活动和“李宁牌义卖”活动,上述城市的党政领导和体育爱好者,把自己的名字写在一面面旗帜上,这11面寄托着中华儿女祝福和厚爱的旗帜将由李宁集团转送中国奥运会代表团并随中国体育健儿奔赴亚特兰大,鼓舞中国选手的士气。同时当地李宁牌专卖店开业当天义卖所得利润将全部用来资助26届奥运会中国体育代表团领奖装备的生产,使每个购买李宁牌用品的顾客、专卖店的经理和销售人员都能为中国体育健儿参加奥运贡献一份力量,也使去亚特兰大的中国运动员身上的领奖装备包含了

许多人的心愿和祝福。规模空前的96亚特兰大奥运会在即，李宁这一举动，无疑在国内掀起了一阵不小的波澜，新华社电讯一传播，国内各大新闻媒介纷纷聚焦，中央电视台、中央人民广播电台、中国青年报、中国体育报及上述城市的新闻媒体无不在黄金时段、重要版位报道。

紧接着，李宁公司在国内推出了“看奥运会，穿领奖服，李宁与您共享辉煌”活动。李宁公司在全国首次推出5 000套领奖装备（含领奖服、领奖鞋、领奖包各一件），在100家专卖店出售，每店只售50套，同时附赠贵宾卡。“百年奥运，百姓焦点，千衣易求，一款难得”的口号在国内各大媒体出现后，立刻引起了社会的极大反响。5 000套领奖服很快被各地经销商抢订一空。

对于领奖服的走红现象，敏感的新闻界很快作出了反应，《中国体育报》、《中国青年报》做了专题报道。《北京青年报》在一篇题为“奥运商战热厂家，冷商家”的文章中认为，李宁公司是在“极力营造自己独特的品质形象，以期带动整个系列产品的市场发展，最大限度地利用奥运会的独特魅力进行市场宣传”。《体育大市场》则以《奥运百年奋斗史，李宁一片赤子情》为题从另一个角度做了详细报道。值得一提的是，忙于奥运新闻战的境外媒体也表现出了不寻常的热情。新加坡《联合早报》、美国《巴尔的摩太阳报》的记者专程赶到李宁体育用品集团采访，并向国内发回了消息。香港《亚洲周刊》在题为“赞助奥运的经济学”的文章中特别提到了中国的李宁公司。法国著名的《队报》也提出了采访的请求。

1993年3月，四年一度的中华民族的体育盛会——第七届全运会开幕在即。“李宁牌”不仅成为七运圣火采集和传递活动的专用装备，更有八一、吉林、河北、湖南、江苏、浙江、江西、广西、云南、河南、安徽、甘肃、黑龙江、西藏等十几家代表团选用李宁牌产品作为七运会代表团专用产品。

更为引人注目的是，李宁集团于1993年3月23日到6月30日止，在全国李宁牌专卖店举行“千人拉拉队庆七运，李宁牌赛场显神威”有奖销售活动。该活动通过摇奖的方式，选出1 000名幸运消费者免费进北京观摩七届全运会，他们将身穿李宁服，手持彩旗，为运动员摇旗呐喊。这样以来，一可提高大众购买李宁服的兴趣；二可摇旗呐喊为七运壮声威；三把奖金用于体育活动，其本身就是对体育事业的支持，可进一步扩大李宁公司的知名度和美誉度；同时，也期望对当时居高不下泛滥成灾的有奖销售起个引导作用。也许是李宁牌产品自身的魅力，也许是众多体育迷都想获得免费进京观看全国最高水平比赛的机会，当年李宁牌的销售额比去年同期增长了一倍多，一些紧俏的品种一般经销商拿现金也进不到货。

1997年10月，八运会在上海拉开帷幕。早在1997年2月，李宁就致函全国各省市、地区体委主任和港澳地区体育主管部门负责人，商洽为他们提供八运会运动装备和领奖服事宜。随后，李宁派出他的“八运装备谈判专员”，分赴各

地。谈判专员们走遍了大江南北，功夫不负有心人，终于，有26家省市体委以及解放军体委敲定了“李宁牌”为八运会专用装备。当这26家代表团的运动员们穿着“李宁牌”领奖服，一次次在各自省市的电视台、报纸上以及中央电视台、上海东方台等诸多媒体上展示时，“李宁牌”无疑又成了“八运会”上的大赢家！

这些年，从体操、跳水、射击、马拉松到少年足球俱乐部联赛，从女足超级联赛到甲级足球联赛，从甲级排球联赛到乒乓球中国擂台赛……似乎哪里有动感的身影，哪里就有那个火红的“L”形标识。事实上，李宁公司从中受益匪浅。中央电视台CCTV－5套的整场转播和CCTV－2套的精品选播，以及CCTV－1套的体育新闻，报道这些比赛时那映人眼目的“李宁牌”标识，其累计时间足以令人吃惊，这远非多少单纯的广告所能取得的效果。

2000年9月，法国体操队作为第一个国外运动队，历史性地穿上中国李宁服装奔赴奥运会场。法国国家体操队在李宁和阿迪达斯同时竞争的情况下，最终选择了“李宁”为自己参加奥运会的体育用品赞助商。这使李宁的品牌推广完成了一次质的飞跃，成为李宁公司向国际化发展的重要契机。

五、形象和实力展示

李宁集团积极参加包括中国体育用品博览会在内的大型活动，展示自身形象和实力，交流业界信息，引导消费市场，是其进行品牌推广的另一张王牌。

1995年10月，第三届中国体育用品博览会在天津举办，李宁集团租用了1 200多平方米，相当于整个展馆面积的四分之一，并投资20万元与组委会合办开幕式。在总计9亿元成交额中，李宁集团的订货量超过5亿元，占全会500家厂商订货总额一半之多，充分显示了中国第一体育品牌的实力与气魄。

1997年11月又参加武汉体博会。与历届相同的是，“李宁”展台又是本届体育用品博览会中展位最大的。与历届不同的是，这次参展，“李宁”不订货，一心一意展示企业形象和企业文化。在一个宽阔的展区里，“李宁”没有摆放任何意在销售的新颖服装，而是展示了“李宁”回报体育的一部光荣历史：在明亮的灯光照射下，人形模特上披挂的服装都是李宁公司为历届亚运会、奥运会、东亚运动会中国体育代表团制作的领奖服。突出位置上还摆放着李宁公司制作的26套为各省市区和行业体协代表团征战八运会制作的领奖服。

令人耳目一新的是，展厅内搭了一个T型台，这是一个服装表演台。表演台的三面安放了观众席，目的是让大家舒舒服服地看上一场表演。出场的路易、刘茜、于雅男、刘韬、穆江等知名的模特。变幻的灯光下，动感的音乐中，人们再一次重新认识了“李宁”这个品牌。

1998年10月，“98福州中国体育用品博览会”拉开帷幕。在这届被国家体育总局伍绍祖局长称为“里程碑”式的亚洲第一、世界第三大“体博会”上，近700

个体育用品企业施展浑身解数，展示自我风采。作为业界的排头兵，李宁公司的表现依旧是众人瞩目的焦点。

步入现代化的福州国际会展中心，“抢眼”的李宁牌那个大红“L”标志便映入眼帘。在600多平方米全场最大的李宁展区，由独特的、开放式的金属展架构成了一个硬派十足的动感世界。令人吃惊的是，这里居然看不到一件用衣架挂出的衣服。在用黑色展牌分隔开的通道式空间中，几组造型各异的特制模特身着最新的“李宁牌”产品，表现着不同的运动项目：篮球、健身、跑步、网球等等，十几块2米见方的巨幅喷绘布满天花板。整个李宁展厅用“大气”和“成熟”来形容毫不为过。驻足其间，那种“李宁牌”所独有的体育文化气息给人强烈的震撼力，蜂拥而至的人流或静静地品味展架上一幅幅现代意味浓厚、金属质感强烈的广告摄影作品，或与特型模特的运动造型合影留念。当一件件精品被有机地组合在一起的时候，在“李宁牌”巨大的品牌冲击力的影响下，艺术的表现形式也就有了一种动人的力量。《香港商报》资深摄影记者孙影先生给予李宁展厅这样的评价，“简直就是一件件现代派艺术品，比影楼的置景还要好！”这一次，李宁依旧请来了刘茜、路易等国内一流模特。伴着变幻的灯光、强劲的节奏，模特们用自信的脚步和青春身姿尽情演绎着一代名牌的风采。4位来自北京大学艺术体操队的青春少女更是用她们充满活力的动感舞姿诠释着体育的魅力。整个表演气氛热烈、高潮迭起，三场表演观者如潮，场场爆满，在该届体博会上刮起了一阵不小的旋风。

随着国民消费能力的逐步提高和消费观念的不断变化，积极、自由的运动精神将对人们的生活方式产生越来越重要的影响。新千年，李宁公司致力于通过其高品质的产品来倡导积极健康的生活方式。2000年1月24日晚，一台经过精心策划和组织的时尚发布活动——“季风新运动——李宁2000时尚发布会”在北京国安剧院举行，这是中国体育用品企业首次以时尚发布会的形式，多角度诠释2000年运动时尚类产品，全方位展示了一个成熟体育品牌对运动精神的全新理解。这台发布会集中了国内顶尖的编导及制作人员，采用全新的声、光、电等现代科技手段，营造出一个动感与活力的时尚空间。发布会邀请到瞿颖、胡兵等国内著名模特联袂演出，国家体操队、国家乒乓队的众多奥运明星也同时出席了发布会。如此强大的演出阵容，引起了全国各大新闻机构的高度关注，CCTV、凤凰卫视、新浪网等近百家媒体都对这次活动进行了专题报道。

2000年悉尼奥运会前，李宁推出自己的奥运形象代言人——中国体操队主力选手李小鹏，并在市场推广活动中推出奥运明星卡，同时配合产品打折活动。可以想象，当人们为中国健儿在悉尼奥运会上摘金夺银而喝彩时，李宁服装也深深地印在了脑海里。

分析讨论题：

1. 你认为“李宁”的品牌推广的成功之处有哪些？还有哪些需要改进的？

2. “李宁”的促销方式有哪些？这些方式在李宁牌的品牌推广各有何特点和作用？

3. 李宁牌产品的特点是什么？类似的产品适合采用推的策略还是拉的策略抑或其他的策略？

4. 李宁牌与耐克和阿迪达斯相比优势何在？如何发挥其优势，保持目前的市场领先地位？

5. 如果你负责李宁牌产品的促销推广任务，你将如何在今后的工作中创新？

资料来源：

汤定娜、万后芬．中国企业营销案例．高等教育出版社，2001

16－4 伊利向洋品牌叫板

5月—10月是冷饮的销售旺季，市场争夺战全面展开，冰激凌市场更是硝烟弥漫，民族品牌在顽强阻击着洋冰激凌的攻击。其中，内蒙古伊利集团公司出品的伊利牌冰激凌系列表现尤为突出。伊利集团是我国乳品行业大户，凭借其有效的管理、全国性的市场网络、高品质的奶源基地和知名品牌等优势，通过收购、控股、租赁、承包、托管等形式，兼并重组了一批经营困难的相关企业。到1998年不仅使企业销售额达到了10亿元，利税总额达到了1.8亿元，而且促进并带动了周边地区的经济发展，成为内蒙古自治区乃至全国乳品行业的龙头企业，也是一个跨地区跨行业的大型企业集团。

面对全球经济一体化带来的市场变化，伊利集团的决策者们决定以技术创新与管理创新参与全球市场竞争。他们在主要产品生产企业均通过了ISO9002国际质量体系认证、16个产品荣获绿色食品证书后，1998年投资4.2亿元从丹麦引进了6条世界上最先进的冰激凌生产线，从瑞典利乐公司引进了7条超高温灭菌奶全自动生产线，从德国引进世界一流的奶粉生产技术，改变了伊利集团不能生产高档奶粉的历史。当年的国际乳品检测中心市场抽检，伊利冰激凌产品合格率为100%。1999年，伊利商标被国家商标局认定为中国驰名商标。公司是中国仪器工业协会认定的中国食品工业优秀企业，被中证与上海亚商联合评选为中国最具发展潜力的上市公司50强之一。

在冷饮市场上，和路雪、雀巢、伊利、新大陆、美登高和恰恰林（天津），众多品牌云集，构成了群雄逐鹿的局面。根据慧聪国际资讯公司对9市冷食消费者的调查，消费者中有52%最喜欢伊利冰激凌，而56%喜欢和路雪，42%选择了雀巢（存在多选）。可以看出伊利的主要竞争对手是国际品牌“和路雪”和“雀巢”。

一、市场开拓

伊利实业有限公司是由1983年建立的呼和浩特市的回民奶食品加工厂这样一家手工作坊式小厂起家的，当时固定资产41万元，职工76人，年利税4 7万元。1993年改组成为现在的股份制企业。20世纪80年代中期，这个回民奶食品加工厂生产的1角钱1支的奶油冰棍无人理睬，而另一家乳制品厂的大雪糕却供不应求。伊利人认识到，低档冷饮时代已经结束了。要发展产品必须更新换代，提高档次质量。经过反复考察、认真讨论，他们贷款上了雪糕生产项目。1984年，回民奶食品厂计划实现利润5万元，实际竟完成了10万元。“不停顿地进行产品开发和研制，不停顿地进行市场开拓”带来了效益，伊利人决定坚持下去。他们根据市场需求，每年投资上百万资金，组织优秀技术人员，不断开发新品种，推出名牌产品。其中冰激凌雪糕系列被自治区命名为首批名牌产品，火炬冰激凌等六个品种被批准使用绿色食品标志。

二、避强定位

“和路雪”是世界上最大的冰激凌制造商——联合利华公司与中国合资推出的冰激凌产品。上市后，在一定程度上满足了当时一部分人对国外产品的好奇心。梦龙、顶点、百乐百等洋味十足而又有些拗口的名字虽然让人有些摸不着头脑，却富有吸引力和诱惑力，成为好奇的儿童和时尚的年轻人追逐的对象。1996年，“和路雪”在中国经过3年的征战，逐步站稳了脚跟。“和路雪”仍然不断的根据中国市场需求推出新品种，并降低了部分产品的价格。1994年，和路雪进入中国市场，自1996年开始其市场份额便逐年增长。1996年为18%，1997年升至29%，1998年达到31%。特别是1999年，在经济紧缩和冰激凌市场低迷（总体下降8%）的情况下，和路雪在中国的10个城市的销量及市场份额都明显上升，总体增长达11%（其中京沪两地销量平均上升了50%），市场份额达到了36%。1999年刚入4月，“和路雪”即宣布大部分产品降价25%～30%，同时推出了系列产品，包括地道中国口味的真豆，狗脸型的小谗狗，好吃好玩的彩陀螺，活泼可爱的歪歪和换新装的老朋友顶点。另外，它还在广播电视报纸上频频亮相，适时推出足球题材的冰激凌产品，以迎合国内的足球热潮，仅1998年5月“和路雪”投入的广告费用即达507万元。正是这些有效的营销手段使之在中国市场的知名度和销售量都占据绝对的优势。

雀巢公司在1996年将他们的总部由香港迁至北京，并在天津和青岛同时投下巨额资本兴建现代化的冰激凌生产线。1997年，“雀巢”淡蓝色的专用冰柜出现在城市的大街小巷，蓝色的背景令人想起广博的大海，足以吸纳整个夏天的炎热，给人带来清爽感觉。另外他们摊位前的价格卡也十分独特，高价位产品放在最上面，低价位置于下面，相当有效地区分。“雀巢”冰激凌采用的是品牌延伸的方法，高品质的“雀巢”产品使人们很快接受了冰激凌系列，人们相信它卫生安全，口感独特。

冰激凌好吃解暑，但它毕竟不是日常生活必需品。消费品选择口感，消费者更重视价格。像“和路雪”“雀巢”这样的国外品牌在中国市场上的售价虽然比起在国外市场上要低得多。但其定位与普通人收入水平还存在相当的距离。2元以上的产品人们问多买少，而6～8元的产品则是乏人问津了。伊利了解了市场状况，决定了“低价优质”的避强定位策略，同样的产品占据价格上的优势，而在同样的价格中则以高质量取胜。

伊利之所以能实施这一低价定位，是由于公司有着许多企业没有的优势。公司地处内蒙古自治区的阴山脚下，作为我国最重要的畜牧业基地，天然乳制品资源十分丰富，而公司正是利用当地纯天然无污染优质鲜牛奶和无污染水源，生产出浓浓奶香的伊利冰激凌。同时当地能源成本较低，北京的煤每吨150～160元，而内蒙古地区每吨只有70～80元，电费，人员工资方面，内蒙古也比其他地区便宜得多。而目前铁路运费又相对不高，低廉的原料成本，人工费用以及能源成本使伊利产品能够以低廉的价位出现。

除了资源与成本优势，伊利公司还采取了一些手段来降低成本。1990年该公司在呼和浩特市首家搞起了直销活动，引起了全市轰动。1994年开始在市里的主要街道上建立了30个具有伊斯兰风格的直销亭，并相继成立了直销公司，减少了中间环节，缩短了渠道。公司把产品以低价位形式让利于消费者，从而使企业品牌知名度迅速扩散，很快占领了市场。

三、提升知名度和美誉度

伊利集团虽然地处北国边陲的内蒙古大草原，但集团管理层却颇具现代营销观念。注意以多种形式开展促销活动，如赠送促销。1996年9月，伊利集团精心组织了一次别开生面的“昭君回故里，伊利送深情”武汉大赠送活动，在这次活动中为武汉市中小学生赠送百万支雪糕。这种经济和文化相结合的促销活动，不仅为公司树立了良好的企业形象，而且受到了地方政府和当地群众的好评。同时使伊利集团的产品很快占领了武汉市场。1996年伊利冰激凌获亚特兰大奥运会国内同行业惟一特许产品称号，借百年奥运的契机打响了品牌。1997年，伊利雪糕，冰激凌已经占领华北市场的不少份额，伊利品牌在华北市场

已颇具知名度，但乳制品行业竞争激烈，国内品牌日新月异，跨国公司虎视眈眈，伊利管理层深知，逆水行舟，不进则退，他们欲为伊利树立起“中国乳制品业第一品牌”的旗帜，仅靠高质低价是不够的，还需要强大而高效的宣传促销手段。正巧，由于各种原因，1997年底央视取消了与春兰集团原来的约定，决定采取公开招标的方式，拍卖1998年“我最喜爱的春节联欢晚会节目评选”活动的冠名权。春节联欢晚会本身就是中国最具有影响力的，已经是高价值的品牌，这种价值如果转移到伊利，必将迅速提升伊利的知名度和美誉度。伊利相当重视这次机会，深入调查，仔细谋算，最终以仅高于标底1万元的价格智取冠名权。“伊利杯”代替“春兰杯”这一大冷门被各大媒介反复炒作，为了使“伊利杯”与伊利雪糕，冰激凌，奶粉结缘，为了使人们焦点由伊利杯延伸到伊利品牌，公司精心策划了“看春节晚会，得伊利大奖”的活动。此举既为“伊利杯”评选活动增添一份情趣，又把评选活动的焦点更集中于伊利品牌，二者相得益彰。通过这次活动，伊利集团迅速提高了知名度和美誉度，产生了四两拨千斤的效果，达到“一举扬名全国知”的目的。

随之，伊利产品的电视广告进入中央电视台，各式串旗，遮阳伞也开始在街头出现，此时伊利可谓今非昔比。但与国外著名冰激凌品牌“和路雪”“雀巢”相比，伊利在企业实力，产品知名度方面还有相当大的差距。当各地冰激凌生产厂家纷纷与国外企业合资的时候，伊利却提出了“内不联营，外不合资”的口号，在国外企业面前他们要代表中国，做纯粹的中华名牌。伊利品牌与春节晚会结缘，更加强了品牌的民族性。人们要扶持中国企业，人们要支持草原伊利。伊利的本土民族性在与“和路雪”和“雀巢”竞争中占了感情优势。

低价格、高品质、民族性、高效宣传的营销机制为伊利创造了市场机遇，使“伊利”冰激凌雪糕产销量连续4年位居全国第一。这也是一个远在边疆的国有企业在与国外知名品牌竞争中给我们带来的启示。

分析讨论题：

1. 伊利在提高知名度和美誉度方面主要措施有哪些？你对其利用感情优势的做法有何评价？

2. 伊利的避强定位是否恰当，为什么？下一步还会不会采取这种策略？

3. 伊利作为市场挑战者有无可能取代和路雪成为市场领先者？为什么？

4. 伊利的低价优势能否长期保持？为什么？

5. 伊利的公共关系活动有何作用？如果由你来决策，今后的促销活动该如何进行？

资料来源：

1. 吕一林.市场营销案例精选.复旦大学出版社
2. 文佳.综合战术，薄利多销.中国商贸，1998（12）
3. 夏云.伊利巧思借东风.销售与市场，1998（8）
4. 伊利风采依旧.中国经营报，1999－07－20
5. 笑寒、王玉和.伊利要做牛奶大王.市场经济导报，1999（8）

（案例编写：宁昌会）

第十七章　市场营销计划及执行

本章提示：本章重点介绍了市场营销的计划和执行的全过程。包括企业计划的演变过程；营销计划制订的目的、原则和内容；市场营销执行的过程、技能以及可能面临的主要问题；以及如何编写商业计划书，商业计划书的结构和内容以及应该注意的问题。本章选取了三个案例，案例一以青岛啤酒开拓广州市场为例，阐释了企业如何在分析行业及企业背景后有效制定市场营销计划；案例二以联想开拓互联网领域为例，分析了企业营销计划的制定、执行；案例三以 TCL 集团开拓河南市场的营销战略计划为实例，说明营销计划书制定的原则、方法以及需要注意的问题。

17－1　青岛啤酒开拓广州市场计划

摘要：1999 年，青岛啤酒决定进入广州市场。本案例首先分析了青啤公司的公司背景和中国啤酒行业的行业背景。在分析了广州市啤酒市场的情况，特别是广州瓶装啤酒市场的四个细分市场之后，阐述了青啤公司进入广州市场选择制订的市场计划。案例从产品、价格、促销、渠道等方面具体阐释了青啤公司的市场计划。本案例的分析重点是营销环境的分析以及市场计划的制订。

关键词：青岛啤酒、广州市场、市场计划

1999 年 4 月的一个早上，在广州东南角紧靠珠江的琶州码头的一幢办公楼内，青岛啤酒销售有限公司广州办事处的全体人员正聚集在会议室中，准备召开办事处成立以来的第一次全体会议。

此时，虽然离会议开始还有一段时间，大家却三三两两的聚在一起讨论着公司新的营销计划书。而此时正站在窗前眺望着珠江的陈建标却一脸的凝重。身为广州办事处市场部经理的他心里明白，今天的会议事关重大，因为将有一个决定在会上宣布：青岛“优质”啤酒将要推向市场，同步的促销计划也将全面启动。这意味着公司将正式进入广州市场，前景会怎样现在谁也不知道，但有一点可以肯定，这将是一场硬仗……

一、公司背景

青岛啤酒是中国历史最悠久的啤酒品牌，始创于公元1903年，迄今已经有一个世纪的历史。青啤公司的主要产品为青岛牌系列啤酒，是中国最负盛名的名牌啤酒，它集世界一流的设备、百年积累的丰富酿造经验及独特的生产工艺、科学严格的质量保证体系之大成，素以酒液清澈透明、香醇爽口、泡沫细腻、持久挂杯而驰名中外，曾多次荣获国家质量金奖和国际啤酒评比金奖，是国内啤酒行业惟一的驰名商标，也是国际市场上最具知名度的中国产品品牌。目前青岛啤酒已形成了黄啤酒、黑啤酒、棕色啤酒、干啤酒等多个系列听装、瓶装、桶装等多种规格的产品，新开发的金质青岛啤酒口感和包装更佳，深受国内外广大消费者的喜爱和欢迎。截至1999年6月，公司的资产达到46亿元人民币，实现销售收入12.2亿人民币，位居全行业之首。1999年，公司全年生产啤酒107万吨，国内市场占有率为2.3%，其产量和市场占有率在全行业名列第二，稍稍落后于排名第一的燕京啤酒。同时。青岛啤酒也是国内出口量最多的啤酒，它在海外拥有很高的知名度，几乎成为中国啤酒的代名词，其产品主要销往欧洲、美国、东南亚市场，公司每年的出口额都在3万吨以上，占全行业出口额的70%。

青岛啤酒有着一部辉煌的发展历史。公元1903年，古老的华夏大地上诞生了第一座以欧洲技术建造的啤酒酿制厂——“日耳曼啤酒股份公司青岛公司”，这就是青岛啤酒的前身。1906年，当具有比尔森风味的黄啤酒和慕尼黑风味的黑啤酒一面世，就在慕尼黑博览会上获得金奖。1916年起，该厂先后生产了朝日啤酒、青岛啤酒和麒麟啤酒。1947年，开始定名为青岛啤酒厂，只保留青岛牌商标。新中国成立前，青岛啤酒年产量仅为1 200吨。建国后，青岛啤酒不仅保持了其优异品质和传统欧洲风味，而且产量不断扩大，已成为中国啤酒工业和中国名牌的象征。20世纪60年代初创造了著名的“青岛啤酒操作法”，在全国啤酒行业推广；1963年在首次全国啤酒质量评比会上被评为国家名酒并获惟一金奖。从1980年到1990年，青岛啤酒包揽了国家级全国啤酒质量评比的所有金质桂冠。1981、1985、1987年，青岛啤酒在美国举行的国际啤酒评比会上三次荣登榜首，且在短短几年间，成为美国市场上销量最高的亚洲啤酒。1991年，青岛啤酒厂吸引外资共同建设的中外合资青岛啤酒第二有限公司竣工投产，该厂以其先进的生产设备、管理手段和劳动生产率在国内啤酒行业独领风骚。1991年，青岛啤酒入选中国十大驰名商标，是全国啤酒行业惟一获此殊荣者。

1993年6月16日，青岛啤酒的历史又翻开了崭新的一页，青岛啤酒股份有限公司注册成立，随后在香港发行了股票，并于7月15日在香港联合交易所有限公司（“联交所”）上市，成为首家在香港上市的中国企业，同年7月，公司又在国内发行股票，并于8月27日在上海证交所上市。成为首家在两地同时上市的

股份有限公司。1994年10月,青岛啤酒全资收购了扬州啤酒厂,公司从此走上了通过合资建厂、兼并中小啤酒生产厂扩大啤酒生产规模之路。1995年12月,青岛啤酒与西安汉斯啤酒饮料总厂合资成立了青岛啤酒西安有限责任公司。1997年,青岛啤酒集团成立,注册资金为人民币39 982万元,控有青岛啤酒股份有限公司44.2%的股权。1997年9月,青岛啤酒又与日本朝日啤酒株式会社、伊藤总商事株式会社和住金物产株式会社合资在深圳市创建"青岛啤酒朝日有限公司",该公司坐落在宝安区松岗镇,厂房占地面积为10.9万多平方米,总投资8 400万美元,注册资金3 000万美元,年生产能力达10万吨,公司主要生产瓶装"青岛"和"舒波乐"纯生啤酒。

进入1999年,青岛啤酒更是加快了扩张的步伐。1999年2月,公司取得安徽马鞍山啤酒厂破产财产,设立"青岛啤酒(马鞍山)有限公司"。并已承债方式控股山东荣成东方啤酒厂,组建"青岛啤酒(荣成)有限公司"。3月,公司收购山东南极洲集团分公司破产财产,设立"青岛啤酒(薛城)有限公司"。6月,公司以承债方式兼并湖北黄石啤酒厂,设立"青岛啤酒(黄石)有限公司"。同月,公司设立"青岛啤酒(安丘)有限公司"。7月,公司与日本朝日啤酒株式会社等三方合资建设的深圳青岛啤酒朝日有限公司正式建成投产。9月,公司收购广东皇妹啤酒公司资产,合资设立"青岛啤酒(珠海)有限公司"。同月公司又收购湖北应城啤酒厂破产财产,以及上海啤酒有限公司清算资产,设立"青岛啤酒(应城)有限公司"与"青岛啤酒上海有限公司"。10月,公司合资设立"青岛啤酒(蓬莱)有限公司"。1999年11月,公司合资设立"青岛啤酒(三水)有限公司",同月公司设立"青岛啤酒(滕州)有限公司"。12月,公司承债兼并安徽芜湖大江啤酒厂,设立"青岛啤酒(芜湖)有限公司"。1999年12月27日,青岛啤酒集团啤酒年产量首次突破100万吨。自此,青啤集团已在全国8个省市并购了19家企业,公司全资拥有青岛啤酒一厂、二厂、四厂、扬州啤酒厂、日照啤酒厂和青岛麦芽厂,并控有青岛啤酒西安有限公司55%的股份及深圳青岛啤酒朝日有限公司35%的股份。

青岛啤酒2000年的目标是力争啤酒产销量达到140万吨,从目前占国内啤酒市场份额的2.3%提高至7%。

二、啤酒行业分析

中国的啤酒业自改革开放以来得到了飞速的发展,1980年以前,白酒占国内饮料市场的50%以上,处于绝对统治的地位。其后啤酒产量迅速增长,1986年首次超过白酒跃居首位。1993年又突破了其余酒类的总和,1997年,在全部饮料中的份额已占到2/3,并且产量位居世界第二位。达到1 888.94万吨。在整个啤酒业迅猛发展的同时,市场竞争也日趋白热化。

竞争主要来源于两个方面。一是国内同行业之间的竞争，另一个是“三资”企业的大举进攻。我国的啤酒生产企业数量众多，且分布极不平衡。据统计，1997 年，我国共有啤酒生产企业 696 家，远远多于世界啤酒产量第一大国美国的水平，造成我国啤酒企业众多的原因主要有两点：一是啤酒作为一种对新鲜度要求较高的大众廉价消费品，长距离运输不太经济，且新鲜度难以保证。这造就了大批的啤酒企业，使得几乎各地都建立了自己的啤酒厂；第二是我国长期处于计划经济体制之下，条块分割严重，各地都极力保护地方企业，致使很多产品质量低下、技术落后、成本高的啤酒生产企业得以长期存活，难以自然淘汰。另外，我国众多的啤酒企业的实力相差也十分巨大，在 696 家啤酒生产企业中，全年产量在 20 万吨以上的企业有 12 家，依次是北京燕京啤酒集团公司、青岛啤酒股份有限公司、广州珠江啤酒集团公司、沈阳华润雪花啤酒有限公司、重庆啤酒有限责任公司、河南金星啤酒集团有限公司、哈尔滨啤酒有限公司、武汉欧联东西湖啤酒有限公司、钱江啤酒集团股份有限公司、宣化钟楼啤酒有限公司、圣泉集团有限公司、湖北金龙泉啤酒集团公司。全年产量在 10～20 万吨的啤酒企业有 30 家。这 42 家企业占全国啤酒总量的 42.2%，而剩下 67.8%的产量则来自 654 家中小企业。这些企业的生产规模通常只有几千吨。这说明我国啤酒业的集中程度相当低。另一方面，我国啤酒企业的地区分布也相当不平衡，虽说全国 31 个省、自治区、直辖市都生产啤酒，但产量居前的省份基本上都是东部沿海省市。据统计，1997 年，山东省的啤酒产量超过 200 万吨位居全国第一，产量在 100～200 万吨的省份有 7 个，依次为浙江、辽宁、河北、黑龙江、北京、广东、福建。这 8 个省市的产量占全国啤酒产量总计的 57.3%。但啤酒业与其他工业一样，必须达到一定的生产规模，企业才能有利润，且规模越大、生产成本往往越低。据专家估计，啤酒工业达到规模经济的最低产量是 10 万吨，这就要求啤酒行业必须走集中、上规模的路子，我国啤酒业偏偏又很分散。随着我国体制改革的一步一步深入，地方保护主义的一步一步走向瓦解，这一现状不可避免地引发起啤酒业内的大战。产销量排在前几位的厂家纷纷拓展国内市场，相互之间展开了激烈的市场竞争，各式各样的促销手段层出不穷。同时，各大啤酒厂也开始不断上规模、扩大产量，除通过改、扩建方式外，更主要是通过大厂兼并小厂的低成本方式来迅速增加产量。大批在竞争中败下阵来的中小企业被大企业兼并，啤酒业逐步走向集中。国内的啤酒厂家都明白，只有在这一轮竞争中坚持下来的企业才能在 21 世纪的中国啤酒市场上拥有立足之地。

当国内同行业之间正相互拼得你死我活的时候，“三资”企业也加入其中，积极的抢滩中国市场，准备与国内啤酒企业一争高下。自从改革开放以来，“三资”啤酒发展十分迅速。“三资”啤酒企业生产的主要品牌有：蓝带、百

威、嘉士伯、生力、虎牌等。到 1997 年，外方资本金已达到 105 03 亿元，占啤酒行业资本金总额的 42 3%。目前，据国内贸易部商业信息中心的调查显示，市场占有率最高的前 10 个品牌中，“三资”企业占半数以上，这些“三资”企业不光技术先进，实力雄厚，更重要的是它们拥有先进的生产管理经验，并且其营销观念远远领先于国内企业，这无疑更进一步加剧了国内啤酒行业本来已经十分激烈的竞争。

处在这样的环境中，青岛啤酒明白，如果不主动参与竞争，不积极地去开拓市场只有死路一条。于是，青岛啤酒在全国范围内寻找兼并对象，通过收购兼并的方式扩大企业生产规模。同时，公司大力开拓国内市场，青岛啤酒走出传统高档酒的范围，开始为中低档市场提供产品，公司提出了“金字塔式”产品结构，从高到低，全方位出击，全面迎合大众消费市场的需要。为了开拓全国市场，公司首先将目光投向了华南这个全国经济最发达的地区。这里拥有强大的购买力，市场巨大。于是青岛啤酒挥师南下，1998 年在深圳成立了青岛啤酒销售有限公司华南事业部。华南事业部分管广西、广东、福建、湖南四省，公司的目标是在 3～5 年内在华南地区实现 40～60 万吨的销售量，这几乎是青岛 1998 年产量的一半，任务相当艰巨。而广州作为华南地区最大城市，自然成为青岛啤酒开拓华南市场的关键。

三、广州市场分析

广州地处珠江三角洲，是广东省省会，广州是有 2 800 年历史的文华名城，也是南中国重要的工商城市，1997 年，广州市国内生产总值 1 646 26 亿元，城镇居民可支配收入 10 445 元，在全国名列前茅。广州市拥有人口 700 万，现设东山、越秀、海珠、荔湾、黄埔、天河、芳村、白云等八个城区和花都、番禺，从化、增城四个郊区，总面积 7 300 多万平方公里。

由于地处北回归线附近，广州全年平均气温在 10℃以上，气候炎热，是啤酒消费的旺区；另一方面，广州经济发达，人民生活水平高，购买力十分旺盛，消费潜力巨大，且每年总量仍在不断增长，是一片富有潜力的市场。再加上广州所处的区域政治、文化、经济中心地位，对于华南四省都将有强大的辐射作用，战略地位十分重要。为此，广州也一直是啤酒业的兵家必争之地。

啤酒属于习惯性购买品，品牌间差别很少，消费者购买某一品牌往往出于习惯与熟悉。啤酒作为一种廉价大众消费品，消费者主要是成年男性，主要通过便利店、副食站等零售点以及酒店、排档等饮食场所销售。另外，舞厅、夜总会、的士高舞场等娱乐场所也消费一定数量的啤酒。

由于啤酒对新鲜度有一定要求，其保质期往往在 3～6 个月之间，随着保存期的加长，啤酒的口感会明显下降，再加上还存在一个回瓶的问题，所以通常啤

酒都实行就地生产。啤酒的分销具有如下特点，第一，其分销渠道不能太长，且流通速度必须有一定的限制，要保证啤酒的新鲜；第二，物流具有双向性，一方面是啤酒的正向流动，另一方面是酒瓶回收的反向流动，这为渠道的管理带来一定的困难；第三，由于如果为每一种啤酒都单独建立一套渠道对于分销商和啤酒厂家来说都不经济，所以，几乎所有的啤酒品牌都通过同一条渠道分销，同一个批发商或零售商经销着好几个品牌的啤酒。一般的玻璃瓶装啤酒往往经过三级分销，生产厂家在一个区域的市场内找若干家经销商作为一级批发商，一级批发商负责在一定的区域内分销啤酒；一级批发商在各自的区域内又有若干家二级批发商再次分销该啤酒，作为渠道的第二级，每一个二级批发商为一定区域内若干家零售商供货；零售商再最终将啤酒提供给顾客消费，并负责收回空啤酒瓶。在广州，啤酒的分销也是采取这一方式。

当时，广州市场上存在的主要瓶装啤酒品牌有珠江、生力、蓝带、金威。其中，珠江为市场领导者，几乎占据了80%以上的市场份额。

珠江啤酒厂坐落在广州海珠区，主要产品有12度瓶装珠江啤酒，10度瓶装超爽型珠江啤酒与珠江纯生瓶装啤酒以及广氏菠萝啤，其中12度瓶装珠江啤酒与10度瓶装超爽型珠江啤酒是广州市场上销量最大的啤酒，而珠江纯生瓶装啤酒则是全国第一种也是当时市场上惟一的，其推出市场不久，就牢牢占据了瓶装生啤酒市场。珠江啤酒长期占据广州市场，在广州占据绝对优势，由于是当地品牌、广东人对珠江啤酒忠诚度很高。其他品牌啤酒都以珠江啤酒为主要进攻目标。

蓝带啤酒厂位于广东省肇庆市，是国内首家合资企业，也是全国啤酒销售位居第一的外国品牌，公司建于1990年11月，现有建筑面积8.7万平方米，生产设备790台，啤酒生产能力25万吨，其在市场上的主要品种是11度蓝带瓶装啤酒。

广州生力啤酒有限公司是广州啤酒厂与香港生力啤酒厂有限公司组建的中外合资企业，于1991年1月建成开业，该公司拥有国际先进水平的糖化设备，瓶装、罐装生产设备及先进的配套设备，现已形成15万吨的生产能力。其中主要产品有罐装生力啤酒，瓶装生力瓶酒、瓶装威乐啤酒等。

广州市场上的另一个竞争者是深圳的金威啤酒，它是香港奥海集团有限公司控股的大型中外合资企业。深圳金威啤酒有限公司主要生产“金威”牌系列啤酒，其全套生产设备由德国引进，生产能力在40万吨左右。深圳金威占据了深圳市88%的市场，其在广州市场上的主要品种是瓶装金威啤酒。

广州瓶装啤酒市场按价位主要可以分为四个细分市场，其具体情况见表17.1。

通过调查，青啤公司发现，在产品质量与品牌知名度上，青岛啤酒具有一定

优势，其在广州市场上的品牌知名度相当高。当前最大的问题是销售渠道，另外公司在当地没有生产线，产品要经过长途海运才能到达市场，运输成本很高，新鲜度难以保证。

经过分析，公司针对广州市场的特点，制订了营销计划。

表 17.1 广州瓶装啤酒市场的四个细分市场

细分市场	价位（640ml/瓶）	零售点	主要品牌
高档啤酒	5 元以上	酒楼、夜总会、舞厅	珠江纯生、生力、金威
中档啤酒	4～5	酒楼、排档、便利店	蓝带
低档	3～4	排档、便利店	10 度、12 度 珠江、威乐
菠萝啤	1.5～3	排档、士多	珠江广氏菠萝啤

四、青岛啤酒营销策略

由于在当前四个细分市场中，竞争对手最少的细分市场是价格在 4～5 元的中档啤酒市场，在这一市场上只有蓝带一个品牌，若从此切入，可以避免一开始就与珠江啤酒打硬仗。

于是，公司决定先以中档啤酒市场为切入点。通过推出价位在 4～5 之间的青岛啤酒，先占领中档市场中的一定份额，并建立起分销渠道，然后再向其他三个细分市场推出产品参与竞争，具体的营销组合如下：

1. 产品与价格

表 17.2 广州市场 640ml 瓶装啤酒主要竞争品牌价格表

品牌	品种	价位					
		一批价（每箱/元）	二批价（每箱/元）	零批价（每箱/元）	零售价（每支/元）		
					排挡	酒楼	便利店
青岛	2000（12 支装）	28.8	30.5—31	32	3—4	3—5	3—4
	优质（12 支装）	32.3	34	37	4—5	4—5	4—5
	纯生（12 支装）	49	51	52	5—6	6—7	5
珠江	超爽（24 支装）	47	48	49—50	3—3.5	3—3.5	3
	传统（24 支装）	50	50.5	54	3	4	3
	纯生（12 支装）	43	46.5—47	49	6	6	5
生力	生力（12 支装）	48—48.5	50.5	52—53	6—7	6—7	5—6
	威乐（12 支装）	22—23	24	26—27	3	3—4	3
蓝带	蓝带（12 支装）	35.5	36.5	37—38	6	6	4—5

公司将在四个细分市场上分别推出四种青岛啤酒，分别为：青岛“2000”、青岛“优质”、青岛“纯生”、青岛“菠萝啤”。这四种青岛啤酒均冠以“青岛啤酒”商标，以利用青岛啤酒的品牌优势。

其中青岛“优质”零售价在4～5元/瓶之间，属于中档啤酒，于1999年4月推向市场。

青岛“2000”零售价在3～4元/瓶之间，属于低档酒，于1999年12月推向市场，为了防止与青岛“优质”价位混乱，零售商私自提高“2000”价格，公司在“2000”包装上印刷了建议零售价。

青岛“纯生”零售价在5～7元/瓶之间，主要面向高档市场，于2000年2月推向市场。

青岛“菠萝啤”属于果味啤酒，主要针对菠萝啤市场，价位在1.5～3元/瓶，计划于2000年5月推向市场。

另外，公司于1999年9月收购了广东皇妹啤酒公司的资产，合资设立了“青岛啤酒（珠海）有限公司”，11月，公司又合资设立“青岛啤酒（广东三水）有限公司”，从而实现了当地生产。

2 促销与渠道

公司首先推向市场的是青岛“优质”啤酒，在青岛“优质”啤酒进入广州市场初期，由于分销渠道尚未建立，所以公司的主要力量集中在建立渠道上，并未开展针对消费者的促销活动，也未做任何电视广告，只是以在零售点张贴POP广告画的方式进行宣传。

青岛啤酒建立渠道的方式是以高利润吸引经销商，以“直供”方式打开销路，啤酒只通过两级分销，等规模扩大到一定程度后再发展二级批发商，渠道变为三级。具体作法是，公司先在广州市12个行政区内，每区找一至三名有实力的经销商经销青岛“优质”啤酒，这些经销商都是专门从事啤酒饮料批发的专营商。公司通过给经销商比竞争对手高的利润，调动起经销商的积极性。同时，公司动用自己的销售人员帮助经销商铺市，在各区内打开市场。公司销售员挨户访问零售商，说服其销售青岛啤酒，将青岛啤酒推上市场。为此，公司策划了多次针对零售商的促销活动，如送给零售商印有青岛啤酒商标的火机、开瓶器、太阳伞、笔等促销品，开展用青岛瓶盖兑换礼物等活动。

经过8个月的时间，大部分零售商基本接受了青岛“优质”啤酒，公司便又发展了一批经销商做作为二级批发商，将渠道变为三级。

建成“优质”啤酒的分销网络后，公司紧接着先后推出“2000”、“纯生”、“菠萝啤”，利用“优质”啤酒已有网络进行分销。由于几种啤酒针对的目标市场不同，所以其渠道也有一些差别，为了打开空白的零售点，在这三种酒推出的最初几个月，公司仍然是用“直供”方式，通过公司的推销员铺市，等大部分零售点接受后

再交由二批商分销。由于“优质”啤酒的网络已建成，所以这一时期的工作进展比较容易，直供期很快结束，只用了3个月就转为二批商分销。

青岛啤酒全面进入市场后，公司开始推出电视广告，拉动起青岛啤酒的消费。

分析讨论题：

1. 啤酒市场有何特点？消费者购买行为有何特点？

2. 广州的啤酒市场有何特点？竞争情况如何？

3. 青岛啤酒的营销策略如何？请你自己另拟一份开拓广州市场的营销计划。

4. 青岛啤酒在渠道建立后才推出电视广告的做法是否恰当？为什么？

5. 如果你是青岛啤酒广州负责人，下一步该如何决策？

案例来源：

汤定娜、万后芬．中国企业营销案例．高等教育出版社，2001

（案例编写：应斌）

17－2　联想涉足互联网

2000年4月12日，在北京、上海、广州这三个中国最大的城市的街头同时出现了一个让人感到莫名其妙的路牌广告。广告牌上除了“4月18日，谁让我心动？”这句广告词和“谢霆锋”三个字之外，没有其他任何文字或图片。路上的行人纷纷议论着，这到底是一则什么广告？6天以后，也就是4月18日，上述路牌广告全部换成了香港当红歌星谢霆锋张开双臂迎接“真情互动FM365”的广告内容。6天的悬念终于揭晓，原来这是联想集团在发布自己的FM365.COM网站。联想这次精心策划的广告，效果十分显著。4月18日下午，FM365网站正式发布后，BBS上的帖子立即达到了18页之多，FM365的大名迅速地传遍了大江南北。虽然联想集团早在1999年7月21日就曾宣布进军互联网，但这次的FM365网站的发布无疑向世人实实在在地显示了其进军互联网的决心和实力。

一、我国互联网发展状况

作为国内头号PC厂商的联想集团转向互联网并不令人感到惊奇，近几年来，全球互联网的发展越来越快，互联网强大的经济潜力日益显露出来。从1996年到1999年，全球网络市场的销售额直线上升（如图17.1所示），1999年全球网络服务市场实现总销售额30.7亿元，比1998年增长98%。截至1999

年底,全球共有2.59亿人连入互联网,其中,美国的上网人数高达1.1亿,占全球上网人数的43%。随着网络的发展,以往只提供接入服务的互联网企业纷纷转向为企业提供一揽子服务,服务范围更加宽泛。我国互联网的发展也十分迅速,2000年1月,中国互联网络信息中心(CNNIC)发布了第四次《中国Internet发展状况统计报告》。截止到1999年12月31日,我国上网计算机数:350万台,其中专线上网计算机:41万台,拨号上网计算机309万台。我国上网用户人数:890万,其中专线上网的用户人数约为109万,拨号上网的用户人数约为666万,同时使用专线与拨号的用户人数为115万。除计算机外同时使用其他设备(移动终端、信息家电)上网的用户人数为20万。CN下注册的域名48 695个,WWW站点约15 153个,国际出口带宽351M。随着我国互联网的发展,国内网络服务公司也纷纷崛起。目前我国的互联网公司主要包括以下几类:电子邮件服务、搜索引擎服务、域名注册服务、信息内容提供服务、接入服务、主机租用服务。(提供服务的公司分布见图17.2)。虽然公司的数目众多,但还没有什么有绝对优势的企业出现,市场进入的壁垒还未形成。可以说,当时正是介入互联网的黄金时期。对此联想电脑的总经理杨元庆也有着清醒的认识:一个市场的用户群的成长通常表现为这样一个规律,市场渗透率在5%以下,一般会很艰苦,市场工作更多是在做教育、开拓。过了40%、50%,就进入稳定、收获期。而在10%~40%或50%之间,往往会有爆炸性增长。而当时,中国互联网经济的成长正好处于10%到来之际,已经开始形成这种效应,能够提供信息服务的服务源越来越多,基础环境不断改善,风险投资热潮滚滚。现在进入时机恰到好处,一开始就跑在最前面的不一定能赢,最后可能成了垫脚石。正是由于以上种种原因,联想才会选择在当时进军互联网。

图17.1 网络服务市场发展趋势图

二、互联网战略的制订

1999年7月21日,联想集团宣布“全面进军互联网”,并且推出了从网卡、

图 17.2　各类网络服务公司分布图

集线器、交换机到路由器、网络连接器、访问类服务器、打印服务器的全线网络产品，完成了联想从单纯的电脑制造商到互联网设备供应商的角色转变。11 月 24 日，在联想推出因特网（即互联网 Internet）电脑新闻发布会上，联想集团总裁柳传志宣称，联想要以因特网电脑为先导，逐步落实自己的互联网战略。作为国内头号 PC 厂商，联想集团全面介入互联网。

其实，早在 1998 年末的时候，联想就已清晰地认识到未来的企业都将与因特网休戚相关。联想总裁柳传志的心里一直在考虑，作为一个传统 IT 产业核心的 PC 企业，联想应该怎样迎接 Internet 带来的挑战，抓住 Internet 带来的机会，开始自己在 Internet 时代又一轮发展高峰？经过详细的市场调研后，联想提出了“3 个 3”的互联网发展战略：针对 3 类客户群、提供 3 类产品、扮演 3 种角色。3 类客户群指家庭、企业、社会，联想将通过自己的努力帮助这 3 类用户进入因特网；3 类产品指网络接入设备、终端设备以及网上内容；3 类角色就是说联想致力于将自己从一个单纯的 PC 硬件厂商转变为因特网技术和产品的供应商、应用方案的集成商和信息服务的运营商这样的因特网中坚力量角色。

接入产品将以 Internet 易用和实用为核心，包括基于家庭用户的书房电脑和起居室电脑、基于商业用户的办公电脑和移动电脑。终端产品有服务器、网络产品和应用方案。信息服务包含入门网站、网校、网上股市、网上购物等。接入产品、终端产品、信息服务 3 端架构的目的就是使得中国的家庭、企业、社会更快地进入因特网世界。

三、战略的执行

战略制订好后，1999 年，联想开始从产品、软件、市场推广及服务等各个方面逐步向 Internet 转型。

在产品方面，昭阳 1200CT“全民笔记本电脑”以 9 999 元的价格，为 Internet

环境下移动计算提供全民可用的工具，从而脱颖而出，成为中国市场第二名。服务器也围绕 Internet 开展工作，1999 年 4 月 29 日，联想万全 4500 服务器在 SPECWEB96 测试创造了新的世界记录，9 月份，还推出了面向电信/ISP 市场的 3200R、3500R RACK 系列服务器，而且推出了面向高端用户的 NS1000 集群系统和面向 Internet 安全的安全信息发布平台。1999 年 11 月 24 日，联想推出一款设计独特、理念先进、实用简单的因特网电脑“天禧”，这款电脑被赋予三大设计理念：一是简单易用的因特网操作工具（Computer），二是实用高效的因特网信息服务（Content），三是方便快捷的因特网连接方式（Connection）。简单易用的因特网操作工具，是指用天禧电脑就如同转收音机旋钮、按电视机遥控器一样简单。其目的主要是为了普通家庭用户上网。方便快捷的因特网连接方式，是指“天禧”因特网电脑通过内置因特网账号和独特的因特网键盘的一体设计实现了方便简单的“一键上网”功能，免去了从前用户购买因特网账号和进行网络软件设置的繁琐。这意味着，用户只要购买了天禧电脑，就可以直接上网，无须再去找其他网络接入商。而实用高效的因特网信息服务，是指“天禧”因特网电脑无缝集成了“联想调频”网站（WWW. FM365. COM）的信息服务。天禧用户只要上网，第一站就是“联想调频”。该网站目前提供了因特网九大热门应用信息内容，包括新闻、教育、娱乐、生活、股市、购物六大信息频道和搜索、邮件、订阅。而且通过频道热键、鼠标和数字键的结合，天禧电脑使得因特网内容选择像电视调频一样简单。

在软件方面，联想对《幸福之家》的完善实现了向 Internet 的全面转型，为用户提供融合了 Internet 功能的场景式功能操作环境，还将幸福之家的操作界面改为实时三维界面，增添了文字处理、手写输入系统等实用软件。同时，联想还在最新的浏览器软件，网上在线翻译系统以及电子邮件、电子白板、数据传输等网络工具推出了新产品，让用户充分享受因特网上新生活。

面向地方的市场推广和渠道建设也是配合 Internet 战略实施而展开的。联想于 1999 年 6 月在古都西安揭开了计划持续一年、面向全国 300 个地市以上城市的“龙腾世纪、联想 Internet 中国行”帷幕。龙腾活动在宣讲联想自己对 Internet 的思考的同时，更主要是将电脑和网络科普知识带给千千万万的普通百姓。

联想的服务同样围绕 Internet 不断创新。1999 年 7 月 30 日，联想在全国范围内开通了国内目前最先进的一套备件运作系统——联想 MIS 备件管理系统。将技术服务本部各业务处的信息上网，在部门内部建立一个 Internet 业务网。MIS 系统的开通，实现了联想内部与 400 家维修站之间备件物流、资金流和数据流的信息化管理和实时共享。同时，联想专门为维修工程师开设了维修工程师之家网站，通过它，技术工程师们可以针对维修中遇到的技术问题进行讨

论,交流心得和经验;同时,联想本部的技术信息部门及时将最新的技术信息进行公布,为维修工程师们提供及时、先进的技术信息。建立网上自动应答系统。该网站设置了用户遇到的几乎所有的技术问题,并提供故障解决方案。用户只需对网站轻轻一点,就会很轻松的找到问题的答案。这套系统采取关键字查询、主机ID、分步导入三种方式进行,用户寻求故障解决方案就像在图书馆计算机系统内查找所需资料一样简单、快捷。

好的战略自然会产生好的结果,联想的"天禧"电脑自1999年11月24日问世以来,一个月内销售了10 000多台,而且各地的中国电信接入方案已经全部开通。另据IDC统计,99Q3联想昭阳笔记本国内市场占有率达到17.5%,排名中国市场第二名。联想万全服务器将完成2.2万台,年增长率在80%左右;万全服务器中国市场份额为11%,排名中国市场第四,国产品牌的第一位。同时,1999年联想软件销售额达到7 500万元,年增长率达到150%。联想的Internet战略获得了初步成功。然而联想并没因此而感到满足,联想的目标是既做互联网设备提供商(IEP),又做互联网接入服务商(ISP),还做互联网信息内容提供商(ICP)。然而要达到这一目标,联想的路还很长,怎样将三种不同的互联网业务成功的融合在一起?怎样适当的调整公司的组织结构,以适应新的互联网战略?都将是联想集团目前所需要解决的问题。

分析讨论题:

1. 你是否同意联想对互联网市场潜力和进入时机的分析?联想进入互联网面对的不利因素有哪些?
2. 联想互联网的目标市场和业务发展战略的抉择是否明智?为什么?
3. 进入互联网领域,联想的组织结构应如何调整?
4. 如何看待网络产品用歌星谢霆锋作为形象代表?
5. 如果你是联想互联网的决策人,三项业务下一步将如何拓展?

案例来源:

汤定娜、万后芬. 中国企业营销案例. 高等教育出版社,2001

(案例编写:应斌)

17-3　TCL 开拓河南市场

1998年初,杨伟强坐在办公室里翻阅着下属呈上的河南市场销售报告,一丝欣慰的笑容悄然浮上他的面庞。身为TCL电器销售公司主管营销的总经理,

他亲眼目睹了三年来 TCL 王牌彩电在河南市场由最初的默默无闻,市场销售寥寥,一跃成为稳居河南城市市场占有率前两名,全省市场占有率第三名,销售额年年攀升,由最初1995 年的 7 000 多万元到1996 年的 1. 8 亿元,1997 年上升至2. 86 亿元的全过程。成绩固然让他欣慰,可回忆起河南市场开拓的艰辛,杨伟强不禁感慨万千。

一、公司背景

TCL 集团总部位于广东省惠州市,是一家大型的国有跨国企业集团。1998 年,TCL 集团资产总额 58 亿元,净资产 18. 7 亿元。在 1999 年居全国电子百强企业中名列第五位。TCL 集团的前身是惠阳地区电子工业公司。1981 年惠阳地区电子工业公司与港商合资创办了“TTK 家庭电器有限公司”,生产录音磁带。1985 年又组建了中港合资的“TCL 通讯设备有限公司”。1986 年成功研制出我国最早的扬声免提按键式电话机,并确立了“TCL”品牌。1989 年后,TCL 电话连续 8 年产销量位列全国同行之首。1992 年 TCL 凭借在电话机上积累的资金,进入彩电行业。TCL 通过开发大屏幕彩电这一细分市场,很快在彩电业站稳了脚跟。不过 TCL 在开始的几年里没有建立起自己的彩电生产基地,而是通过 OEM 方式先后与国内的熊猫电子和香港的长城集团合作。1996 年 6 月,TCL 出资 1. 5 亿港币兼并香港陆氏公司的彩电项目。1997 年,TCL 与河南新乡美乐电子有限公司合作。这两次兼并使 TCL 的彩电生产能力迅速增加到年产 300 万台。现在,隶属 TCL 集团的 TCL 王牌电器有限公司已成为我国彩电业的三大巨头之一,拥有五个生产和研发基地,员工近 6 000 人,专业技术人员 1 500多人,年产能力达 500 万台以上。TCL 王牌彩电已成为集团公司利润的主要来源。

二、行业背景

1992 年 TCL 刚进入彩电业时,我国彩电业正处于供过于求的状况,全国 100 多条生产线,几十个品牌,竞争异常激烈(见表 17. 3),再加上改革开放后,一些著名的国外家电巨头携资金、技术、管理的优势纷纷进入中国市场,更加剧了彩电业竞争的残酷性和复杂性。而与此同时,我国城镇居民的彩电普及率迅速提高,到 1996 年百家拥有量已达 89. 79 台,而一些大城市的百户拥有量都在 100 台以上,不仅远远高出全国城镇平均水平而且与西欧、北美、亚洲四小龙等发达地区相比也是有过之而无不及(见表 17. 4)。

表 17.3 1996 年我国彩电产销情况及市场份额表

企业名称	产量（万台）	销量（万台）	市场份额（%）	销售收入（万元）
长虹	480.6	477.14	22.79	1 074 460.3
康佳	250.2	230	11.86	602 500
熊猫	170.1	172.96	8.07	545 107
中山嘉华	131.7	130	6.25	
TCL	124	147.1	5.88	454 672
天津通信	93.6	89.06	4.44	232 928
深圳华强	88.5	89.2	4.20	440 846
深圳创维	74.1	67.15	3.51	122 154.2
青岛海信	56.67	57.09	2.69	251 368
厦华	52.3	59.01	2.48	158 912.6
福建日立	50.6	48.4	2.40	79 429
苏州菲利浦	47.92	43.44	2.27	
上海广电	41.1	40	1.95	510 984
金星	40.63	40.56	1.85	
康惠	39.06	40	1.49	
西湖	31.45	32.89	1.48	133 917.2
北京牡丹	31.22	32.95	1.32	99 616.7
丹东电视机厂	27.74	27.79	1.27	
新乡 760 厂	26.82	24.78	1.13	

表 17.4 1996 年我国城镇彩电百户拥有量与全球拥有量的比较

全国城镇	北京	天津	上海	广州
89.79	111.8	100.6	101.0	109.7
全球	北美	西欧	东南亚	四小龙
84	95	96	94	98

三、市场分析

河南地处中原，处于我国的中心位置，历史上就有“九省通衢”之说，京广、陇海、京九三大铁路干线在这一地区交汇，使河南市场对周边省乃至全国有着强烈的辐射影响。而随着城市彩电市场的日趋饱和，农村市场逐渐成为各彩电厂家下一轮竞争的主战场，而河南又是农业大省，据 1997 年 1% 人口变动情况抽样调查推算 1996 年河南省农业人口达 7 644 万，占全省人口的 80% 以上。另据河南省有关部门的统计数据，1997 年河南省农民人均收入 1 733.89 元，彩电每百户拥有量为 22.98 台，市场潜力巨大。

河南省市场竞争异常激烈，市场开拓风险极大。1991 年郑州亚细亚商场引

发的商战使郑州商业气氛异常活跃，零售业间的竞争在全国引起强烈反响。同时其他彩电品牌如长虹、康佳、熊猫、北京、高路华、创维等都十分重视郑州及河南市场，各种广告促销活动铺天盖地，市场价格说变就变，营销手段日益翻新，市场情势极剧动荡。而作为本地品牌的美乐彩电在河南市场上又拥有着极高的知名度与美誉度，这些都给 TCL 王牌彩电开拓河南市场带来极大的困难。

河南市场分销网络自成体系，构成了 TCL 进入市场的壁垒。在河南省当地有一家大的批发商拥有庞大的市场操纵能力，使 TCL 建立自己独立的营销网络步履艰难，如不能妥善处理好与这个大批发商的关系，TCL 在河南市场上将寸步难行。

四、营销计划

在全面了解了河南市场的特征后，TCL 郑州分公司迅速召开会议研究如何开拓河南市场。在会议上市场推广部的部长全面分析了 TCL 王牌彩电在河南市场上的优势与劣势，并提出了一套完整的营销方案。他认为 TCL 集团的优势有以下两点：

⑴ TCL 在电话机市场上的成功经营，使 TCL 在财务上处于强有力的地位，可支配的资金充裕。

⑵ TCL 在全国各地已形成一定的品牌优势，"TCL"品牌的知名度与美誉度将有利于消除用户对 TCL 王牌彩电的疑虑。

不过 TCL 的优势有可能被以下两个劣势所抵消：

⑴ TCL 集团涉足彩电业时间不长，在彩电这一领域未能形成自己的核心竞争力，未能赢得足够的消费者认可。

⑵ TCL 未能拥有自己的生产基地，是采取 OEM 方式与其他公司合作，生产规模无法与传统的彩电厂商如长虹、康佳等相比，成本上也处于劣势，价格上不宜与这些厂商产生正面冲突。

综合上述 TCL 的优势与劣势，该部长提出要打开河南市场，TCL 必须抓住产品、促销、渠道、服务等几个方面，用适销对路的产品，有效的促销活动来吸引消费者购买，用完善的分销网络和售后服务提高消费者的满意度。这个计划的提出得到了会议大多数人的支持，TCL 郑州分公司马上着手进行实施。

五、计划的实施

㈠ 产品

TCL 郑州分公司经调查后得知河南省城镇居民每百户拥有彩电数高达 98 54 台 (1997 年数据) ，因此未来河南城市居民的彩电消费主要由家庭更新换代和结婚添置这两部分构成。而这些消费群体的目标产品应是性能更佳、功能

更全、屏幕更大的彩电。因此 TCL 在河南城镇居民中主要推出的是 25～29 英寸规格高清晰度画面,强立体声效果的新型彩电。在河南农村,每百户拥有彩电数仅为 22. 98 台,市场消费潜力巨大。但农村对彩电的要求与城镇用户不相同。由于农村供电状况不理想,电压起伏大、不稳定,而且农村彩电用户多半不是有线电视用户,这就要求销往农村的彩电必须具有以下两个特征。一是能在电压不稳的情况下正常工作。二是能很好的接收电视讯号。TCL 在了解了这些情况后针对农村用户的特殊情况开发出了能在 180V～250V 电压下正常工作,且使用了特别设计的讯号接受系统的彩电,满足了农村用户的需求。

(二) 促销

TCL 郑州分公司的市场推广部的职员们深知迅速提高产品的知名度对于产品新市场开拓的重要性。因此,他们决定在广告和市场推广这两方面花费大量的人力、物力,力求一炮打响。为此,他们先后推出了一系列极具个性化的广告和卓有成效的市场推广活动。

在广告方面,TCL 十分注重和河南当地的区域文化相结合,以文化来打动消费者,激起他们的购买欲望。1995 年 4 月,郑州分公司开业时,TCL 邀请河南十家新闻单位赶赴惠州采访,以新闻造势。其后,洛阳经营部开业时,打“民族工业,民族品牌,王牌彩电,彩电王牌,爱国惠民,国人青睐”的广告口号,激发消费爱国,用国货的热情。在洛阳牡丹花期间,公司设计发布的《花会快讯》,整版广告极富大气,具有极强的河南当地文化的特色,在河南引起较大反响。1996 年,TCL 积极赞助河南广播电视厅“十佳主持人,十佳播音员”评选活动。这一系列的广告宣传,使 TCL 这一品牌迅速为河南省人民所知晓。

在市场推广方面,TCL 对城市和农村这两个市场区别对待,针对各自的特征推出了一系列卓有成效的市场推广活动。在城市,TCL 倡导“名品进名店”,抢占零售市场的制高点:在郑州的几大商场设立 TCL 展品岛,将呆板的,无个性的平面摆设,转变为立体展示,并设立专职的促销员。在农村,TCL 不放过任何一个宣传自己企业形象的机会。1996 年初,TCL 推出奖励河南省十大种粮大户的举措;1996 年 7 月,TCL 推出历时一个多月的“七月流火”关注农民活动。通过《父亲给了我们粮食,我们给父亲什么》系列广告突出主题“关怀农民,奉献您的一份爱心”,取得了相当好的效果,共回收 2 000 多台旧电视机,TCL 又拿出一批新款 TCL 王牌彩电,将之全部分批捐赠给全省 30 多个贫困县的农民和教育部门,整个活动持续到 1996 年底,得到 30 多个县当地政府、社会各界的大力支持和普遍赞赏。活动结束后,郑州公司收到了 40 多面锦旗,上百封表扬信,树立了良好的企业和产品形象。1997 年春季,TCL 在河南推出《我要读书,我还想看看外面的世界》系列广告,将以旧换新活动与参加希望工程献爱心联系起来,共回收电视机 500 多台,分别赠给了大别山区五个贫困县的教育部门。1997 年,

河南省扶沟县一位村党支部书记写出的《劝世良言五字歌》在中原大地引起轰动，并受到省有关领导的肯定，在社会上推广的TCL及时抓住这一社会热点，印制《劝世良言五字歌》小册子，辅以彩电技术维修常识，TCL的企业文化和网络建设等内容，在农村推广，极大的提高了TCL在河南农村居民中的知名度与美誉度。

（三）渠道

TCL一向十分注重建立自己的分销渠道，在开拓河南市场时，TCL就确立了中心城市引爆，然后辐射小城市及农村市场，以零售带动批发的有计划、有步骤的渠道建设策略。TCL首先在郑州文化路设立专卖店，在郑州的八大商场：郑州亚细亚、华联商厦、商业大厦、商场大厦、郑州百货大楼、紫荆山百货大楼、花园商厦、郑州市工业品采购站中建立自己的店中店，在郑州家电批发市场派驻自己公司的人员设立经营部，掌握了郑州市彩电销售的主要动脉。然后又逐步在河南的一些中等城市如洛阳、开封、新乡、信阳、三门峡、安阳等地设立经营部，随后利用“七月流火”活动的影响在县及城市授权设立专卖店，免费为专卖店作透光彩，门头招牌和铜牌，颁发授权证书，并赠送一些广告带、影碟、灯箱，将自己的分销渠道延伸到县级城市。

（四）服务

TCL郑州分公司的主管们很清楚，仅靠广告和市场推广活动只能暂时提高TCL王牌彩电的知名度，要想让TCL王牌长期成为河南人民心中的名牌，TCL的售后服务网络一定要跟上。因此，TCL不仅在郑州组建了郑州售后服务中心，提出60天内包换，3保修，终身维护的承诺，而且在河南的直属中小城市均设立了TCL售后服务站。通过售后服务，使“为顾客创造价值”的企业宗旨得到深刻的体现，提高了用户忠诚度，稳定了客户群。1997年3·15之前，TCL在河南策划动作“春雷”大行动，组建巡回服务车队，在全省开展售后服务咨询宣传活动，提出所有品牌的电视机用户均可前来进行技术咨询和免费维修的口号，确立了进军农村市场，服务先行的模式。1998年，TCL将郑州售后服务中心更名为TCL郑州用户服务中心，实施24小时上门服务、全天候无搬动服务（送货上门，服务上门，换货上门）和定期电话回访等服务措施，最大限度的方便用户、服务用户。

就这样，通过产品、渠道、促销、服务四个方面的整合运作，TCL终于成功的打入了河南彩电市场。可以说，河南市场开拓的成功与否，对于TCL集团能否成功的在彩电业站稳脚跟，起着至关重要的作用。想到这里，杨伟强不禁感到有些庆幸。“杨总，电话”，秘书的一声叫唤，将杨伟强从沉思中惊醒，他一面走向电话，一面在想着，过去的成绩已成为历史，现在彩电的竞争又迎来了数字化浪潮，TCL如何才能在这一数字化浪潮中继续稳步前进才是现在的最重要问题。

分析讨论题：

1．根据案例提供的资料，为 TCL 集团制订一份开拓河南市场的营销战略计划。

2．TCL 集团在开拓河南市场时所采取的营销策略有无不妥之处？请具体说明。

3．如果你是 TCL 电器销售公司营销总经理，你会如何巩固河南市场？

案例来源：

汤定娜、万后芬．中国企业营销案例．高等教育出版社，2001

（案例编写：应斌）

第十八章　市场营销组织及诊断

本章提示：本章主要介绍了市场营销组织的内涵以及市场营销组织的历史演变过程；市场营销部门与其他部门之间应该如何处理好关系；市场营销组织的基本职能及其定位应该注意的问题；如何进行市场营销组织设计和营销组织再造；市场营销组织的主要类型以及市场营销诊断的基本原理和方法。本章选取了三个案例，案例一从营销组织变革的角度，重点分析了在企业的营销环境发生改变时，企业的营销组织应该如何加以相应地调整和变革；案例二则从组织建设、制度建设、人员管理、信息系统等方面详细分析了企业营销组织系统的构建、修正和完善；案例三重点分析了企业在建立海外营销体系时应该注意的问题以及如何构建全球营销体系。

18－1　长虹的组织革新

摘要：1999年开始，四川长虹电子集团公司进行了一系列的组织革新运动，从领导班子调整、机构创新到组织变革，四川长虹电子集团公司的营销组织更加适应市场环境和企业发展的需要。本案例首先分析了四川长虹电子集团公司的公司背景，在分析了四川长虹电子集团公司面临的主要问题和危机之后，阐述了四川长虹电子集团公司进行组织革新的原因。本案例的分析重点是营销组织的变革。

关键词：长虹电子、营销组织、组织革新

2000年5月15日，中共四川省绵阳市委、绵阳市政府宣布决定，倪润峰不再担任四川长虹电子集团公司总经理，而只担任董事长职务，总经理一职由原长虹集团副总经理、生产计划调度中心主任袁邦伟继任。袁邦伟同时担任集团副董事长。毕业于清华大学的博士后赵勇任长虹电器股份有限公司总经理。绵阳党政官员表示，做出长虹集团董事长和总经理分设的决定，是依照建立现代企业制度的要求，完善集团的法人治理结构。绵阳市委书记杨海清称，此次完善长虹法人治理结构，是“树立百年长虹的根本保证”。

长虹集团的这一人事变动一经公布，立即引起各方广泛关注。人们估计，更大的变动在后头。

一、长虹电子集团公司

长虹电子集团公司是我国大型国有独资公司，始建于1958年，是我国“一五”期间的156项重点工程之一，也是我国重要的机载歼击火控雷达研制基地，多年来一直承担着国家重大的军品研制和生产任务。总部位于中国西部新兴的科学电子城四川省绵阳市。公司目前拥有多个事业部，包括南通长虹、吉林长虹等多家控股、参股公司，有员工3万多人，拥有包括博士后、博士在内的专业技术人员3 000多名，拥有国家级的技术开发中心和博士后科研流动站，与多家世界级大公司组建了联合实验室，拥有强大的技术开发实力。长虹始终坚持把技术创新作为企业发展的不竭动力，先后与松下、东芝、三洋、飞利浦、NEC、C-CUBE、陶氏化工等国际大公司进行广泛的技术合作，博采众家之长，保证了公司持续、稳定、健康、快速发展。同时，也拥有覆盖全国各地的10 000多个营销服务网点，具有强大的营销实力，产品畅销美洲、澳洲、东南亚、中亚等国家和地区，在海外享有盛誉。长虹品牌价值245亿元，为中国家电行业第一品牌。

40年风雨铸就了长虹的辉煌，乘着改革开放的东风，长虹成功地实现了军转民的战略转变，并由生产型迅速过渡到生产经营型。特别是在20世纪80年代中期以来，长虹以“创世界名牌”为主要战略目标，通过技术开发、市场开拓、科学管理、股份制改造、资本运营，公司的主要经济指标每年均保持了较大幅度递增，被列为全国120家重点扶持企业集团，被确定为全国首批六家技术创新试点企业之一，目前已发展成为集设计开发、生产制造、经营管理为一体的大型企业集团。

彩电是该公司的主导产品，其技术水平及产品质量均处于国内领先水平，年生产能力已逾千万台；1997年公司开发的又一拳头产品——空调，自面市以来，以其技术高、工艺精获得了广大消费者的喜爱 数字视听产品VCD、超级VCD、DVD、功放、音响系列更成为长虹彩电的最佳搭档；高能环保电池是公司斥巨资建立的又一重要产业，它的面市正是长虹一贯回报社会、回报自然的追求；围绕整机产品的上规模，长虹多年来致力于纵向一体化发展，印刷电路板，行输出变压器，电子调谐器小整件、包装器材等配套产品都极具规模。以网络数字电视、数字机顶盒为代表的新一代产品更是公司面向21世纪的高科技产品。

长虹作为国家首批一级企业，独家荣获“中国最大彩电基地”、“中国彩电大王”殊荣；连续4年荣获“金桥”奖，囊括国家权威机构颁发给彩电行业的所有最高荣誉奖项，并被世界名牌组织誉为“远东明星”，“长虹”商标更成为中国家喻户晓的“中国驰名商标”。

二、倪润峰

长虹的发展与倪润峰密切相关。按1999年4月30日数据,长虹15年向国家纳税43亿元,连续4年雄踞电子行业排名第一,这一成绩浸透着倪润峰的心血。

倪润峰,山东荣成人,1944年出生于辽宁锦州,1968年,毕业于大连理工学院机械结构专业,分配至国营长虹机器厂,历任技术员、助理工程师、工程师、研究设计二所副所长、副厂长。1985年,41岁的倪润峰担任国营长虹机器厂厂长,同年,长虹引进当时国际上集约化程度最高的松下M11机芯,走上彩电产业的高起点发展之路。1988年6月,由国营长虹机器厂发起并控股,组建了四川长虹电器股份有限公司,倪润峰任董事长兼总经理。在倪润峰的决策领导下,长虹从彩电年产量不足8万台的1984年起步,经过1989年、1996年、1998年的几次降价,使其国内市场占有率上升为35%,牢牢地控制了彩电市场。长虹经历了几次跨越式发展,走出了一条超常规发展的道路,已经成为中国民族彩电业乃至中国民族经济的标志性企业。

倪润峰有句名言"打天下看三国,坐天下看红楼"。在长虹,所有中层以上的干部都被要求熟读"三国"。因此就有人在倪润峰的身上发现了诸葛武侯的影子——事无巨细,身必躬之。

一种传言是:倪润峰任总经理的十多年里,长虹内部超过2 000元的开支都必须由其本人亲自经手。倪润峰就像一位黎明即起的农夫,每天工作十六七个小时,在自己的彩电帝国里精耕细作。1998年定货会上倪润峰曾捧着饭盒向经销商承诺:谁亏了钱找我倪润峰!

长虹内部有人评论说,倪润峰属于创业型领导人,器局开阔,捭阖纵横,常有澄清天下之志。直接的表现是不按常理出牌,善用出其不意的反向操作,险中取胜。

长虹一中层干部认为,倪润峰确实有大的韬略,15年来他为长虹赚了130多个亿,上交国家70多个亿。这种业绩绝不是一般人能做出来的。

因此绵阳就有市民建议,在市中心广场为倪润峰塑像立碑。但反对者说,诸葛一生惟谨慎,最后的结局是"蜀中无大将,廖化充先锋",倪润峰应该放权做吕端,因为"吕端大事不糊涂"。

当然,倪润峰也有败笔。1998年11月18日,长虹宣布已垄断76%的21英寸彩管、63%的25英寸彩管以及近100%的29英寸彩管。本想通过垄断上游产品,实现垄断50%彩电市场的梦想。但市场是无情的,彩管厂放水,资源没有垄断住,其他彩电生产企业趁机降价。由于各方面原因,长虹放弃了最好的降价时机,长虹彩电卖不出去了。

三、危机

自1998年开始，长虹集团销售收入出现下滑，1999年进一步下滑，在中国电子工业百强排名中名次降至第五，上市公司的业绩也大幅缩水。究其原因，主要有以下五点：

第一，单一主业受到挑战。四川长虹持续高速发展的背后存在一些隐忧。公司一直将主要的精力集中于彩色电视机的制造和生产上，致力养好彩电这个“独生子”。在国内彩色电视机拥有率较低和消费者对彩电价格敏感的形势下，公司从1989年以来率先在全国发动四次大幅度降价，市场份额急剧上升，公司以此确立和巩固了彩电龙头老大的地位，专心主业发展战略取得了巨大成功。而1998年以来，国内城市家庭彩电拥有率接近100%，农村彩电占有率也达到了23%左右，国内彩电的主要市场日趋饱和。日、韩两国进口彩电因货币贬值，在中国市场上的售价已接近国产彩电水平甚至更低，而国内一些出口型彩电企业也因金融危机被迫杀回国内市场，长虹彩电产品的价格优势逐步减弱。

第二，囤积彩管战略受阻。1998年下半年，公司为展开新一轮价格战，在国家严厉打击走私的形势下，采取逐月提价全部购入方式，囤积了国内企业生产的21英寸、25英寸彩管的76%和63%，以及几乎全部的29英寸彩管，取得了巨大的成本优势，其他彩电厂商一时惊惶失措。公司救国内彩管厂于危难之间的豪举得到了国家有关方面的支持，称此为“市场行为”，不进行干预。但在1999年初公司正计划降价销售以迎接彩电销售高潮到来之际，却又遇到了方方面面的阻力，降价仅局限于重庆和华东部分地区，“市场行为”难以为继，直至春节过后的4月，公司才开始正式降价，7月囤积彩管基本消化时，公司才得以实施“淡季销售价格”，但效果已同预期相差太远。

第三，对农村彩电市场判断失误。长虹收购彩管另一个重要原因是要开拓农村市场。从理论上讲，农村的彩电产品具有极大的潜力，但农村市场的发展实际上受到多方面条件的制约。近年来，农民收入增长呈减缓趋势，影响了农民的现实购买力；而中国农村基础设施落后，消费环境较差，甚至不少地方电压不足，电价太贵；另外，交通运输以及维修、售后服务等方面的原因也在一定程度上影响了农村市场的发展。彩电生产企业开拓农村市场成本高、风险大。1999年上半年的农村彩电市场并没有像四川长虹所希望的那样开始启动。公司过于依赖国内彩电市场的策略正受到严峻的挑战。

第四，纯平彩电的炒作。从1998年底开始，国内市场上开始出现进口纯平彩电，视觉效果上了一个大台阶，但价格并非高不可攀。而在短短的一年时间里，国内各彩电生产企业纷纷上马纯平彩电生产线，到1999年国庆前后的彩电销售高峰到来时，各种媒体大肆炒作超平彩电，部分国产纯平彩电的零售价格逼近5 000

元，传统的主流机型29′超平面直角彩电的价格骤跌1 500～2 000元不等。长虹虽然拥有国内最多的彩电生产线(11条)，但超平彩管刚刚面市，日本韩国生产厂商供应不足，长虹在国内各彩电企业大举推出超平产品后的1～2个月内甚至没有超平产品供货。后来虽然也争取到了一定的超平彩管，但无法获得与其生产能力相适应的超平彩管供应。长虹彩电的市场销售进一步陷于被动。

第五，与竞争对手和商家利益的协调。长虹曾经在资金结算和给商家利益的保证上不够灵活，这带给竞争日益激烈的商场零售业企业很大的压力。1998年的济南几大商场拒售长虹彩电的“济南事件”就是这一矛盾的突出反映。加上长期以来长虹凭借其规模优势频使“价格”杀手锏，使国内彩电厂商怨声不断。长虹虽然在后面有补救工作，但商家、国内彩电同行在直接面对消费者的时候，常常是不约而同地不给彩电“老大哥”面子，把长虹作为最大的敌人对待。长虹在销售回款、促销宣传等方面处于不利地位。

四、革新运动

市场上的严重受挫使长虹下决心进行变革，彻底抛弃旧有的、不适应新形势下跨国企业发展的模式。正是及时地看到了这一点，长虹在1998年建业40周年庆典上提出了铸造“百年长虹”的目标，追求企业的持续、稳定、健康发展。作为实现这个最高战略目标的第一步，长虹将1999年定为“调整年”，借鉴众多世界一流企业发展过程中的经验，主动放缓前进的脚步，开展自上而下的“革新运动”。

长虹革新运动的主要内容包括：

1. 观念创新

早春需有早行人。“军工式”国企特色较浓的长虹集团，为迎接品牌竞争和知识竞争时代的挑战，提前转换思想，创新观念，坚持以“市场为利润中心”的思想，一切以市场为导向，一切围绕市场运转，进一步牢固树立“用户是上帝”的经营管理思路，从思维模式、意识形态等领域改造员工市场观念。以此调整长虹的发展战略，重塑长虹产品的市场形象，维护消费者的合法权益，从而增强企业的市场核心竞争能力，提高企业的综合实力。

2. 管理创新

1999年，长虹大力推行企业管理的信息化，依托ERP管理系统，对现有资源进行整合，全面提高管理效率，推进决策和决策支持系统的专业化和科学化；改革内部组织机构，建立产权明晰，权责明确的扁平化、专业化内部管理机制，降低管理和制造成本，提高企业盈利能力和抗击风险能力。

3. 营销创新

1999年，长虹全面改革销售体系和营销网络，细分市场，全面推行特许经销

商制，投资近4亿元加强营销网络建设，在全国建立了500余个销售分公司（联络站）和400余个库房，经销商达20 000余家，同时新购进1 000辆大型送货服务车，作为“阳光网络”服务工程的硬件基础，大幅度提高了服务质量。这也正是长虹1999年营销费用同比增长25.5%的真正缘由。国内企业都很羡慕松下遍布全球的销售网络，但“临渊羡鱼，不如退而结网”，经过一年的埋头编织，长虹这张销售大网是该捕住大鱼的时候了。

4．技术创新

在技术创新活动的实践中，完善和确立了公司在技术研究与开发体系上三个层次（即技术战略、技术计划、技术实施）的管理，围绕三个方面又进行了中心研发机构的设置，并广泛与跨国大集团合作，充分利用八大联合实验室，开展“硅谷式”的研发工作，按年销售收入5%的资金比例投入新产品开发，加快了技术的升级换代步伐，紧跟世界一流技术和动态。在长虹，平均每3天申请一个专利，每5天开发一个新品，公司年销售收入的80%均来自新产品。目前，具有长虹自主知识产权的有源液晶，激光读取装置，DVB前、中端等一批高新产品正投入试制，长虹HFC宽带多媒体信息网络也已于1999年底全面进入商业营运。

5．产品创新

走市场和技术互补的多元化发展道路，抢占市场制高点。全球独创的长虹写入式数字彩电“世纪缘”，以其特有的图片写入专利技术赢得市场先机；网络背投影彩电“东方影都”开创了国产超大屏幕彩电的技术先河；具有超强接收功能、可储存236套节目的宽带（HFC）网络彩电“金太阳”为低迷的彩电市场注入了新的活力；和日本东芝公司共同开发、同期上市的绿色环保空调“大清快”等新产品一上市，就迅速成为行业的领袖产品，市场供不应求，缺货断货现象严重。之后，长虹还陆续向市场批量推出液晶电视、数字回放电视、商用投影电视、PDP电视、SDTV、小型中央空调、新冷媒空调等新产品。同时在数字网络产品、家庭影院系统、DVD、多媒体显示器、液晶显示器、HDTV、小家电、电池、可视电话、电子商务系统、软件服务、通讯终端等高科技领域具有了雄厚的技术储备和强劲的开发、生产能力。

革新运动让长虹付出发展速度代价的同时，也取得了实质性的成功：1999年，长虹存货减少了19亿元，资金周转率提高了一倍以上，负债率降低到了20%，与同行普遍80%以上的负债率形成鲜明对比，财务风险得到了根本化解。长虹在近几年“滚雪球”式的自我积累中，每年手里都有30亿左右的自有机动资金，中国工商银行、中国建设银行分别于1999年9月和2000年4月主动向长虹授信近100亿元。长虹新世纪腾飞的跑道已经铺平。

五、组织结构调整

2000 年 5 月中旬，长虹集团的人事变动就引起了广泛关注，就在各种说法猜测弥漫之际，6 月 9 日上午，长虹集团在绵阳总部召开记者招待会，“不再担任总经理”的风云人物倪润峰宣布：按照建立现代企业制度“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，经过公司内部较长时间的酝酿，长虹集团根据产权关系一分为二：四川长虹电子集团公司和四川长虹电器股份公司，长虹今后的发展将由原来“火车头模式”变为“联合舰队模式”。调整后的两个公司从产权上彻底划清，集团公司是四川长虹电器股份有限公司的母公司和最大股东，持有53.62%的股份，拥有绝对控股权。两公司都是独立法人，集团不干涉股份公司日常运营，两家共用长虹品牌。组织结构调整完成后，四川长虹电子集团公司主要立足公司长远战略方向，研究部署投资方项目、培育新的经济增长点。股份公司以现有业务，按照上市公司规范运作的要求，保持运作的独立性，以为股东创造最大价值为最高目标。

长虹集团将抓住产业结构调整的机遇，用好国家的产业政策，制定出切合实际的发展战略。总体思路是：以市场为导向，以行业相关性为原则，整合优势资源，采取资本运作、品牌经营和投资主体多元化等方式，迅速切入新的产业领域和产品领域，逐步培育出若干个极具成长性的公司。为此，必须增强企业内部创新能力，包括观念的创新、机制的创新、技术的创新、人力资源的创新、管理的创新等。在继承和发扬长虹优良传统的基础上，“创新”将贯穿集团公司经营活动的始终。根据集团公司的战略构思，集团下一步的投资重点，将放到与数字网络技术相关联的系列医疗保健产品、环境监测装置、新型雷达、电化学及相关应用装置、电子产品配套件、小家电等领域，涉足进出口贸易、房地产业和服务业，并围绕金融、资本市场开展相关业务。同时，集团公司将充分依靠技术中心和培训中心，加速孵化技术和人才，强化对新技术、新产品的投资力度，加快培育新的经济增长点。利用“长虹”的品牌优势，输出品牌、管理、文化，实现产业的多元化。

长虹电器股份有限公司在调整中最重要的任务是再造长虹的核心竞争力。长虹的决策者意识到，在全球经济一体化的环境之下，一个没有核心竞争力的企业，是难以生存下去的，通过多年在品牌、市场、技术等方面的发展，长虹已经具有许多竞争优势。但是面对新的技术和市场环境，长虹还需要进行核心竞争力的再造。这主要包括：企业对市场和技术变化敏锐的感觉和敏捷的反应能力；企业围绕特定的市场目标和商业目标，进行全面的资源整合的能力；形成一种对员工、股东和消费者有强烈感召力的企业文化。因此，长虹电器股份有限公司将首先在整机、部品、软件方面形成一条完整的产业链。随着新经济时代的到来，整机将愈来愈标准化，其技术含量、附加值不断向数字化、网络化转移。长虹将在

现有劳动密集型产业结构的基础之上，特别注重发展资金和技术密集的关键产品，如液晶、激光读写装置、高性能的二次电池等。第二就是从终端产品提供商向系统技术提供商、服务提供商和内容提供商转变。未来的网络时代，将是服务提供商和内容提供商主导的时代，孤立的终端产品制造商将逐步丧失独立的产品定义权，和最终消费者的联系也将被阻断。为了迎接这种挑战，长虹将逐步由一个孤立的终端产品制造商向系统技术提供商转变，并通过战略联盟或是直接投资，打通长虹与服务提供商、内容提供商和最终消费者的直接联系。

六、三驾马车

与宣布组织机构调整同时公布的还有两公司新的领导班子。倪润峰不再担任这两个公司的总经理，更多的精力将集中地考虑长虹的长远发展战略。集团公司总经理由袁邦伟担任，袁同时还担任集团公司党委副书记、副董事长及股份公司副董事长；四川长虹电器股份有限公司总经理由37岁的博士后赵勇担任，赵同时还担任股份公司副董事长及长虹集团公司副董事长。

今年53岁的袁邦伟，出生于1950年11月，高级经济师，享受国家级政府津贴专家。从1990年开始担任副厂长，作为倪润峰的副手，其间风云变幻已历十年。在强权人物下，副手不仅是身体力行的实践者，也是决策的旁观者和冷静的思考者。

袁邦伟的经营作风是“稳健”。其成长历程很类似日本大财团里的高级管理人，一开始就在公司打拼，在各个层面均接受过锻炼，然后修成正果。他最佩服的人是盛田昭夫，崇拜“索尼的企业文化”。可以预料：那种充满着浓郁的英雄主义和浪漫色彩的长虹气质已不复存在。

在记者招待会上，袁邦伟向记者公布了自己对于集团公司的总体思路：以市场为导向，以行业相关为原则，整合优势资源，采取资本运作，品牌经营和投资主体多元化等方式，迅速切入新的产业领域和产品领域，逐步培育出若干极具成长性的公司，即再造若干“长虹股份”一样的新公司。

赵勇，博士后，出生于1963年。1991年毕业于清华大学，获博士学位。是清华大学技术工程专业的博士后，有着强大的技术背景。在中国企业界的高级管理层，出身工程专业背景的人很多。这里面既有偶然因素，也有必然性，因为那么多年严格的训练，必然要求自己按照比较系统的逻辑思维去判断。自1993年加盟长虹，赵勇的提升速度如同火箭，在长虹前无先例。

赵勇在记者招待会上直言，新班子面临最重要的任务是再造长虹的核心竞争力。面对家电行业正经历的剧烈技术革命，赵勇认为长虹必须深刻认识并迅速采取行动，完成公司产业结构的调整升级：公司将逐步由一个孤立的终端产业制造商转向系统技术提供商，并通过战略联盟或直接投资，打通企业与服务提供商，内容提供商和最终消费者的直接关系。

面对高层人事组织结构的顺利转型，行内人士和专家评述，长虹此次调整是顺应时代的正确举措，此举可以提升长虹的核心竞争力，将会给长虹带来无限的生机和活力，是长虹实现远大战略目标的又一次自身完善的开始。倪润峰认为长虹主动进入调整，再造核心竞争力，就是为长虹下轮腾飞作充分准备，以确保“百年长虹”目标实现。雄心犹在的他称这次调整是长虹历史上的里程碑，对长虹的未来具有深远意义。

分析讨论题：

1. 对长虹组织结构调整和人事变动你如何评价？此举哪些方面值得肯定，哪些方面还需改进？

2. 长虹的危机是如何产生的？调整和革新能否克服危机带来的影响？

3. 长虹革新运动的实质是什么？创新在长虹革新运动中起到了什么作用？

4. 你认为长虹的核心竞争力是什么？长虹的组织结构调整和革新运动对其构造核心竞争力有何意义？

5. 如果你是长虹的老总，在营销战略和策略上下一步如何走？

案例来源：

汤定娜、万后芬．中国企业营销案例．高等教育出版社，2001

（案例编写：应斌）

18－2　三株公司的营销体制

本案例从营销体制方面分析了三株公司的迅速成功和目前产生困境的主要原因。

一、三株公司营销体制的营销能力分析

（一）三株公司的营销组织系统

三株公司营销组织系统由营销组织网络、典型经验、营销人员有机构成。它们可以被认为是三株公司营销组织系统的骨骼、肌肉和神经。“向前切入销售，向后切入科研生产”的指导方针，使整个公司组织结构成典型的哑铃型。1997年底，三株公司共有200多个营销子公司；市场营销人员中，直接营销人员占80%左右；子公司一级的销售费用占其销售收入的30%以上。从某种意义上讲，三株公司营销组织系统是它最宝贵的财富之一。

三株公司的营销组织网络是基于地理区划和人口密度建立的，可以概括为

三线六层立体网络结构。用系统论的观点对此结构进行分析，可以将整个立体网络系统划分为三个线子系统和六个层子系统。线子系统实行自上而下的封闭内循环式管理，层子系统在层面内实行开放外循环式管理。层系统中有独立和实质意义的层次有三层：董事会；独立的职能中心（产品营销企划中心、人事中心、财务中心、审计监督中心）；子公司。权力与资源主要分配给三个线系统：营销管理系统、财务管理系统、审计监督系统。这三个线子系统是并行垂直的，同层横向不发生交叉指挥与命令，但对必要的协调与交流渠道和程序作了制度性规定。为了防止过宽的管理幅度而造成管理失效，各省设立了联络处，主要负责上下联络和区域内市场指导；为了实施市场区域细分化营销策略，子公司以下还设立了县级分公司和乡镇工作站，这样，就构成了六层立体网络。而各子公司在人事与市场方面接受产品营销企划中心的直接领导，同一事项的命令以营销企划中心为准。在实践中这种网络结构体现了集权与分权相结合的原则、管理有效幅度原则。

（二）三株公司的用人机制

现代市场营销成功最重要的保证是创造力。三株公司在选聘员工时，十分注重他们的创新精神。在内部组织设计与制度建设方面，更把发挥人的潜能与激发人的创造性放在首要地位。三株公司总裁经常讲的一句话可以说明这一用人指导思想："是个猴子，给棵枣树抱抱；是只老虎，给座山头守守；是条蚊龙，给条江河翻腾翻腾"。三株公司在迅速发展的几年间，员工从几百人增加到高峰期时的十几万人，子公司个数达到近两百个，经理与业务骨干绝大多数是从刚进入公司的年轻学生中培养与提拔的。

另外，三株公司善于树立一个个活生生的榜样。典型人物的事迹和业绩通过报纸、录像、会议、讲课、报告会的形式深深地刻画在每一个员工的脑海中，他们就成为衡量自身价值的活标尺。

（三）营销制度的实战性与适应性

三株公司营销制度主要来源于两个方面，一是西方现代市场营销理论，二是实战。西方现代市场营销理论只有与目前中国的具体情况相结合，现代市场营销理论才会有生命力，在实践中，三株公司做到了这一点。

总的来说，三株公司营销组织和制度的结构框架是建立在西方现代营销理论基础之上的，这包括让层级支薪经理支配企业，通过营销网络控制市场，大量交易内部化等；而结构框架中的具体内容则来自于实战，并且有了中国化特色。例如三株公司急风骤雨式的市场推进模式；"突出—平衡，平衡—突出"的工作方式；强调思想工作的重要性；有情管理与无情管理相结合；还有"鞍钢宪法"和"三老、四严、四个一样"等等。营销制度实战性的另一方面是明显的地区性特征，例如，三株公司各子公司《市场操作制度》，可分为农村版和城市版，大城市版和中

小城市，这样的制度既有规范性又有适应性。

(四) 三株公司的营销手段

1. 宣传单

被三株公司称为重武器，实际上也可理解成三株公司的战略武器。三株公司的发展与两次大的飞跃无不是靠这一武器发挥的作用。宣传单具有成本低、持久性和高强度、可读性强等特点。一个50万左右人口的中等规模城市每月派送两轮，费用也不过2万元左右，同时纪律严明的派送队伍本身也是一种附带宣传。由于密集的入户派送而获得的诸如城乡道路、人口分布、消费者等信息，反过来又可以帮助经理进行营销决策。三株公司就是利用这种被很多人视为"土得掉渣"的宣传单，让人感觉到它强大的市场开拓能力和渗透力。

2. 电视专题

是三株公司另一件重武器。三株专题突出的是产品效果，产品机理的说明；而且专题内容完全本地化，人和事皆是当地的，有很强的可信度。电视专题配合宣传单使用，激发宣传单已经形成的营销势能，形成强大的视觉和感觉冲击力。

3. 其他

三株公司还十分重视营销手段的创新和推广。各个独立的营销子公司在实战中总结出大量的具有创造性的营销手段，通过营销企划中心迅速推广。例如，各子公司发明的农村电影义务放映队、健康俱乐部、口碑宣传组、社区美容队、联营美容院等都曾在全国介绍和推广。

(五) 三株公司的信息处理机制

如何处理好内外部信息是大公司面临的共同难题。三株公司的信息处理系统是针对实现两方面的功能而设计的：一方面是保证信息处理的时效性，另一方面保证信息处理的准确性。三株公司的庞大营销网络通过24小时全天候汇报与反馈制度保证了整个系统的信息传输和处理的时效性。三株公司发展过程中，内部报告系统的内容、途径和方法逐步得到制度化和规范化。信息内容包括财务、人事、销售、竞争者和营销企划等方面；途径包括逐级上下沟通和越级上下沟通；方法包括定期的报表：三日报、七日报、半月报和月报；定期和不定期的会议及专题文字报告等。应该说三株公司的信息处理系统并不完善，但由于存在各级经理要完成目标任务必须掌握准确而又及时的信息的内在驱动力，从而弥补了这种系统的不足。

(六) 三株公司的市场定位

如何开发中国广阔的农村市场是商家共同面对的难题。农村市场潜在的销售规模虽然巨大，但具有零星分散、分销渠道不畅、交通和通信不便、缺乏有效宣传媒体、广告受众文化层次偏低、市场不易控制等特点。三株公司通过行政区划化的销售网络，使用其"土得掉渣"的宣传手段，利用本地化的销售人员，开创了

大规模开发农村市场之先河。农村市场开发的成功导致了三株公司的第二次裂变式的发展。1995年底，三株公司的发展出现第一个平台期，当把市场开发重点转向农村后，取得极大的成功，1996年口服液销售收入达到80多亿元。次年，口服液、赋新康、生态美化妆品甚至药品和医疗器械农村市场销售额也超过了城市市场。农村市场成功的另一个关键在于实现了营销人员的本地化，本地化可以实施超细分的市场营销策略和有助于控制当地市场，达到最大限度地开发农村市场的目的。如果知道一个偏僻的20 000多人的乡镇，月销售曾达到1 000多瓶生态美化妆品时，人们不会不惊奇于三株公司的对农村市场的开拓能力。

如果把不同市场、不同产品、不同销售方式之间任意两者或三者的组合都认为是广义的市场细分策略的话，三株公司能够最大限度开发市场潜力的另外一个原因就在于它实施了同一产品，不同的销售方式与不同市场相组合的超细分的营销策略。子公司是按行政专区或城市划分设立的独立的营销实体，采用超细分营销策略，可以对市场进行“蚕食”。城市按社区、厂区或按特定的消费者进行细分；农村则细分到村组甚至村民院落。另外，三株公司在营销过程中还十分重视地方政府，社区组织和民间互助组织在大营销环境下的影响，有的营销子公司甚至做到了把社区组织变成自己营销的延伸与代言人。

二、三株公司营销体制的局限性

三株公司的营销体制以其强大的市场开拓能力使三株公司取得了巨大的成功，但这种营销体制也是三株公司自1997年下半年始大幅度下滑的主要原因之一，这也充分说明了三株公司营销体制的局限性和明显的缺陷。

(一) 营销体制的偏执性

三株公司在开发市场阶段，对于公司的考核是以销售规模为中心的而非以利润为中心，这种单纯以销售规模为导向的方针，在市场开发时体现出了高速度、较强的市场渗透力和营销手段的创新性。但正是这种指导思想，导致整个营销体系带有明显的偏执性特点。偏执性贯穿于三株公司的各个方面，包括其组织结构设置、市场网络建设、广告和促销手段的选择、人员的选聘和考核、财务考核体系、激励机制等等，这种偏执性从本质上说是数量偏执性，同时，这种营销体制所具有的数量偏执性特征也成为三株公司企业文化(甚至于价值观)的核心内容。

(二) 短期利益驱动，市场投机心理过强

短期利益驱动，市场投机心理过强的根本原因就在于三株公司营销体制数量偏执性。在组织结构设置、市场网络建设、广告和促销手段的选择、人员的选聘和考核、财务考核体系、激励机制等方面的偏执性最终体现在人员的奖惩与升迁上，集中体现在三株公司“以市场论英雄”的用人思想，这里的“市场”在实际中主要是指或者等同于销售规模。这就必然在三株公司营销体制上产生“病

灶”——短期利益驱动。不加选择地使用一切可以导致销量增加的手段和招术，甚至利用一些堪称自欺欺人的骗术。三株公司上层尽管不允许过头的宣传，但是三株公司营销体制的偏执性所决定的短期利益驱动和投机心理的存在，使得上层的要求对下层来说无非是些过耳雷声。

（三）市场过度开发

市场过度开发的根本原因也在于三株公司偏执性的营销体制。市场过度开发主要表现在以下几个方面：一是大面积地、没有轻重缓急地、不考虑投入产出地推进市场网络的建设，结果是尚未成熟的市场受到掠夺式的开发，而且开发战线过长，无论是人力或财力都无法保证对重点市场持续而有效的渗透，后续销售缺乏市场支持。二是对市场采取地毯式超密集地搜刮，对后续市场的培育与发展是毁灭性的。三是过头宣传而导致的过度开发，通过过头宣传而增加的销售显然是暂时的，而且具有欺骗性，严重地影响后续销售。这些都是三株公司销售规模迅速下滑的重要原因。三株公司对市场的过度开发实际上也直接损伤了整个保健品市场的培育和发展。实际上，过度开发在整个保健品市场已经泛滥成灾，而且已经成为毁灭整个保健品市场有序发展的毒瘤。

（四）过高的营销费用

三株公司无处不在的庞大的营销网络和对市场高密集度的开发需要很高的营销费用作支撑，子公司一级的营销费用就占到其销售收入的30%以上，甚至出现少数子公司和不少的市场部（分公司）当期销售收入不足以抵偿其营销费用的现象。营销费用过高，导致产品只有采取高价策略，这反过来又影响了市场开发。当然这一现象普遍存在于保健品市场，但以三株公司更甚。高价高费用高密集度地开发市场显然仅适应那些技术、功能、效果尚未被市场熟悉，市场透明度不高，竞争不太激烈的产品。三株公司后来搞多元化经营而推向市场的吴氏治疗仪、药酒类等就未能适应这种营销体制，因而未能取得成功。

（五）逐渐僵化的管理体制

发展型的公司逐渐出现僵化趋势几乎是普遍规律，在三株公司主要表现为管理机构越来越多，各层次人员越来越多，各级人员逐渐脱离市场实践，部门职能重叠，文牍主义开始泛滥。按道理，三株公司营销体制的偏执性应该可以对这种僵化趋势有着阻碍或矫正作用，但是三株公司的僵化趋势始于上层，从而逐级向下蔓延。僵化的直接后果是失去对市场的有效控制和无法对迅速变化的市场采取有效措施。

上面仅仅讨论了三株公司营销体制局限性的主要方面，实践中基于其营销体制局限性和客观环境的限制还产生了很多其他方面的问题，例如：整个公司没有明确的核心价值观；高层经理人才瓶颈问题；过高的营销目标；人员流动过度频繁；产品开发跟不上市场开发；头脑发热而导致的非理智性决策等。三株公司

营销体制的局限性有些是体制固有的,有些是体制中人带来的。

三、结束语

三株公司已经取得的成功有其必然因素和偶然因素,也有现代公司成功的一般性。它的营销模式有着明显的优越性——以市场开拓见长;也有明显的不足——营销体制的偏执性、不稳定和极高的营销成本。三株公司内部也正在寻求这两方面的综合平衡。应该说,三株公司的营销模式对成长型的公司是有一定借鉴意义的,但是时过境迁的模仿必然是东施效颦,不会取得成功。

分析讨论题:

1. 三株公司的营销组织系统有何优缺点?
2. 三株公司的营销体制应该如何转变?

案例来源:

王爱武、田志龙、郧国俊.中国流通经济.1998(6)(本案例经原作者授权使用)

(案例编写:应斌)

18－3　万向集团的海外营销体系

万向集团始创于1969年,是一家以乡镇企业为主体的企业集团。1990年经浙江省人民政府批准为省级计划单列集团,1997年经国务院批准为国家120家试点企业集团,1999年经国务院批准列为“520家国家重点企业”。现有总资产50多亿元人民币,员工近万人,下属32家经济实体。

万向集团的产品批量出口是从1984年开始的。多年的海外营销实践使企业切身体会到必须建立自己的营销网络,否则,永远摆脱不了价格竞争等被动局面。于是开始探索培育和运作海外营销体系的有效途径。

1994年,集团成立了万向美国公司,由其全面负责管理海外公司的建立和运作。万向美国公司自成立以来,先后在美国、英国、德国、加拿大、巴西、墨西哥和委内瑞拉7个国家设立了10家公司,并有效地对当地资源进行了整合,在自身发展壮大的同时,有力地拉动了集团的海外营销工作。

过去,集团的出口只有被动地等国外客户的订单。万向美国公司成立以后,发挥其直接面向客户的优势,一面巩固老客户,加强沟通联系和售后服务;一面主动出击,积极寻找新客户,以快速反应赢得信任,迅速提高了万向集团产品在

国际市场上的份额和地位。1997 年 8 月万向美国公司与万向钱潮公司通力配合,实现了产品与美国通用汽车公司配套,成为中国汽车零部件第一个进入美国主机配套市场的企业。

对于国内企业来讲,要生产符合国际市场需求的产品,特别缺乏的就是及时获取市场信息。万向美国公司利用自身优势,通过对国际市场的调研,以最直接、最快捷的方式,将国际市场最新的技术、质量、价格等信息传回国内,集团公司根据这些最前沿的信息,及时地、最大限度地提供客户满意的产品。几年来,根据万向美国公司的信息开发的几十种高附加值产品,在国际市场都进入了成长期。

万向美国公司还把集团的资源与国际市场的资源有机地结合起来。一方面,将国际先进的管理、技术、资金、人才等等优势组合起来,为我所用。例如,在万向集团国内公司中推行国际汽车行业最高标准 QS9000 管理体系,并在 1998 年初通过美国 UL 公司体系认证,使国内公司的管理与国际接轨。另一方面,将集团内的企业、产品、技术、资源等推荐给国外客户,邀请他们来国内实地考察,增进了解和信任。例如,集团特轴公司,1995 年前以生产内销产品为主,部分生产能力闲置,经海外公司的积极推荐,与十几家外商签订合同,不仅使闲置的生产能力得到利用,而且几次扩大生产规模。现在该公司外销产品已占总销售额的 60%,效益一直很好。

万向集团董事会主席鲁冠球深有体会地说:跨国经营是个系统工程,需要方方面面的配合,但只要抓住主要环节,就会产生事半功倍的效果。

分析讨论题:

1. 万向美国公司是一个什么性质的组织?
2. 万向美国公司在万向集团中起什么作用?
3. 从企业的发展来看,你觉得万向集团的国际市场营销组织需不需要调整?应采取何种形式?

案例来源:

汤定娜、万后芬. 中国企业营销案例. 高等教育出版社,2001

(案例编写:应斌)

第十九章　市场营销控制

本章提示:市场营销控制是营销管理中不可或缺的重要组成部分。通过对营销过程和营销结果的诊断、审计和评价,分析和发现企业营销中存在的问题,有利于企业有针对性地进行整改,也为企业制定新一轮的战略计划提供了依据。本章选取了三个案例,案例一讲述了罗氏公司的事件营销,可以用于分析企业如何来面对各种危机事件,如何控制营销人员的行为。案例二讲述的是五大连池矿泉水,可以用于分析营销诊断与审计的有关知识。案例三讲述了双汇公司,可以用于分析如何对营销过程的质量来进行控制。

19－1　“事件营销”引爆企业道德危机

摘要:本案例介绍了在“非典”期间,罗氏公司利用这一时间开展事件营销,宣传其药品可以治疗非典,导致了全面的信任危机,以及在发生危机后,罗氏的应对策略。

关键词:公共关系、信任、道德

一、事件背景

2002年12月15日,广东省河源市紫金县的黄杏初和郭杜程先后住进了河源市人民医院。两人病症相似,都是畏寒、发热、咳嗽,不久,随着病情发展,两名患者分别转入深圳福田医院和广州陆军总医院。两人转院后,曾经接诊过他们的5名医务人员先后出现与患者相同的症状。于是,谣言随之诞生:河源受一种不明病毒袭击,已有1人死于此症,医护人员亦同时患上此病。谣言在迅速传播的同时,事件的表述还不断被夸大:给病人治病的医生和护士3人都已经死了。

2003年1月2日 谣言开始显现力量。恐慌的人们在河源各大药店门口排起了长队。当时的人们虽然都涌到了药店,但是根本不清楚应该买什么药,只是跟风抢购一些抗病毒药品。有人一下子竟然买10多盒。不久,全城药店此类药品脱销。

1月中旬,就在河源市民抢购药品的同时,270多公里外广东省中南部的中山市也发现了“非典型肺炎”病人。中山市中医院呼吸科主任黄正岩在接受媒体

记者采访时说，从1月2日起，他们科先后收了12个“不明原因性肺炎”病人，其中有3个因为呼吸衰竭用了呼吸机。由于对这种病缺乏了解，医务人员并没有及时防护，中山市某医院有七八个工作人员被传染。

1月21日当日，赴中山市的医学调查专家组得出明确诊断结论，认为不明肺炎就是非典型肺炎。此时谣言已经在中山广泛传播。市民纷纷到药房购药用以防备，一些人一买就是几十盒，一盒普通的罗红霉素10多元一盒，好一点的则要28元一盒，大多数市民一买就是好几百元。

春节期间，由于中山市距离广州市区仅86公里的原因，中山的谣言很快就波及到了广州。

从2月初起，谣言开始在广州传播，比较典型的是"春节期间从顺德、中山传进广州一种怪病，该病现在并无药物医治，已经造成多名病人死亡。最令人可怕的则是这种病的传播途径，只需和病人打个照面，或者是同乘了一辆公交车都可能被传染。

更恐怖的谣言是某医院的十几名接触过病人的医护人员全被传染，上午得病，下午透视显示肺部全是白点，晚上抢救无效死亡，说得有板有眼，成为人们手机短信、电子邮件的“流行”内容。

2003年2月8日，一条消息在广东迅速蔓延——广州出现多例流感性肺炎致死病例，几家医院有数位患者死亡。“死亡”加剧了人们的恐惧，一时之间流言四起。

二、罗氏公司简介

豪夫迈·罗氏公司是全球第六大制药企业，在国际健康事业领域居领先地位，是一家以科研开发为基础的跨国公司，总部位于瑞士巴塞尔。罗氏始创于1896年，经过百年发展，业务已遍布世界150多个国家，共拥有近63 000名员工。罗氏的业务范围主要涉及药品、医疗诊断、维生素和精细化工等领域。2001年，罗氏总的销售额达到292亿瑞士法郎。

改革开放以后，罗氏与中国的关系进一步加强。来自罗氏和中国的专家在药物及维生素领域开展了广泛的技术交流，在1984年至1990年间共同参与了3个预混料合作项目的建设。

从1988年起，罗氏相继在北京、上海、广州设立了办事处，并开始计划在中国国内扩大投资，进入中国市场。1994年5月，罗氏与上海三维有限公司合资成立了上海罗氏制药有限公司，总投资4 500万美元。作为第一个坐落于国家级生物医药科技产业基地内的制药公司，罗氏以其高超的科研、技术实力、一流的生产装备及高技术产品赢得了广泛的市场及信誉。

1995年末，罗氏的维生素和精细化工部与上海的医药行业进一步携手合

作,在浦东成立了三家维生素产品制造企业 :罗氏泰山 (上海) 维生素制品有限公司、罗氏三维 (上海) 维生素有限公司和罗氏新亚 (上海) 维生素有限公司。

1997 年,罗氏进一步拓展在华投资,于该年同无锡中亚化学有限公司共同合资 7 500 万美元,成立了罗氏中亚 (无锡) 柠檬酸有限公司,年产 4 万吨柠檬酸和柠檬酸纳。

目前,罗氏在中国的总投资已超过 2. 05 亿美元,拥有员工 1 600 余名。1999 年,罗氏产品在中国的销售额达 2. 51 亿美元。为了适应这一快速发展的需要,罗氏于 1995 年 12 月成立了控股公司——罗氏 (中国) 有限公司,管理并协调罗氏公司在中国现有合资企业的发展并进一步加大对中国的投资。该控股公司的成立,表明了罗氏在中国市场长远发展、加大投入的决心。

三、遭遇信任危机

2003 年 2 月 9 日,面对中国突发的“非典型肺炎”,罗氏制药公司在广州召集各路媒体,发布了广州发生的疫情可能是禽流感及其产品“达菲”治疗该病疗效明显的消息。

之后,这条信息在网络和手机之间广为流传,社会上开始充斥“非典型肺炎就是禽流感,达菲是特效药”的说法。由此也导致广东省家禽销售严重受挫。据相关媒体报道,谣言传出之后,广东省最大的肉鸡生产和供应商肉鸡销售量减少一半,鸡苗根本卖不出去。广东很多餐馆与家禽有关的菜肴也乏人问津。

而罗氏制药公司的医药促销人员也以“达菲能治禽流感”为由四处游说各大医院进货。“达菲”在广东省内的销量伴随谣言的传播骤增,2 月 8 日前,广东省内销量仅 1 000 盒,2 月 9 日后飙升到 10 万盒。在整个事件中,罗氏公司的所作所为引起了《南方都市报》的怀疑。

2 月 15 日,《南方都市报》发表文章指责罗氏制药制造谣言以促销其药品,并向广东省公安厅举报。证据主要集中在三方面 :⑴ 政府已经公开辟谣,广东的非典型肺炎并非禽流感 ;⑵ 权威专家认证,“达菲”只是甲型乙型流感的特效药,对禽流感无效,对治疗非典型肺炎亦无明显效果 ;⑶ “达菲”传播了有利于其销售的虚假信息,从而谋取了巨大的利润。

如果《南方都市报》的指控成立,罗氏制药将面临法律的惩罚。按照新刑法的规定,以散布谣言的危险方式危害公共安全,尚未造成严重后果的,处 3 年以上 10 年以下有期徒刑 ;造成严重后果的,要处以 10 年以上有期徒刑、无期徒刑甚至死刑。

而且,罗氏制药涉嫌违反药品管理法有关条款,《中华人民共和国药品管理法》中明确规定,制药厂不得召开以介绍处方药性能为主要内容的各种形式的发布会、咨询会、推广会,也不得在大众传播媒介发布广告或者以其他方式进行以

公众为对象的广告宣传。罗氏公司于2月9日约请广州市各大传媒记者,并向其散发材料,其中有部分内容涉嫌夸大其处方药抗病毒产品“达菲”的药效,称其“对凶恶的禽流感株 H5N1 和 H9N2 有效”。

罗氏制药还将面临严重的市场危机,直接的结果是“达菲”销量的直线下跌,《南方都市报》的消息发出后第二天,广州某医院“达菲”的销量就下降到不到10粒(以前每天要售出100多粒)。更有消费者提出了退货要求。广州市医药公司的一位销售人员认为,如果真的证实罗氏制药存在问题,那么他们的这个产品肯定完了。而且,罗氏制药将会被认为是一个缺乏诚信与社会良知的企业,这给企业带来的损失是难以估量的。

罗氏中国公司涉嫌进行虚假宣传,为其产品“达菲”造势经《南方都市报》披露后引起各方高度关注,新一轮谣言在政府与媒体的合力下再次平息。但是,身处事件核心的罗氏中国公司却始终未对报道做出响应,也未给读者和广大消费者一个合理的交待。《南方都市报》记者于2月17日飞赴上海,欲与罗氏高层对话。但罗氏中国公司高层拒绝接受采访,仅由公司对外联络总监出示了一份正式声明,并坚称“一切问题要等调查结束后才能回答”。

2003年2月16日下午17时,《南方都市报》记者致电罗氏中国公司对外联络总监顾蓓红,表示希望能当面对其进行采访,顾一口答应下来,并表示愿意向管理层传达记者对罗氏中国总经理威廉凯乐(WILLIAM KELLER)或副总经理王新光的采访要求。两小时后,顾又致电记者告知采访计划被取消,因为“现阶段没什么可说的”。记者仍按计划飞往上海。17日中午2时,记者来到罗氏中国公司位于浦东新区的总部,在告知已在公司门口等候之后大约20分钟,顾蓓红终于“出于礼貌”出面接待记者。她向记者出示了一份上海罗氏制药有限公司的正式声明。在这份声明里,罗氏中国公司重申了14日晚接受《南方都市报》记者采访时的几点意见:(1) 罗氏对与“达菲”相关的报道表示高度关注;(2) “达菲”必须在医生处方及专业指导下使用,“达菲”为抗病毒药,用于治疗流感。任何非专业渠道购得的药品,罗氏不能保证其品质和价格;(3) 为医生和病人提供正确翔实的用药指导是罗氏的义务;(4) 对利用公司名义传播谣言的行为,罗氏保留追究其法律责任的权利。

北京时间2月17日晚9时整(瑞士时间下午2时),《南方都市报》记者终于联系上了科兰玛先生(罗氏集团新闻发言人)。科兰玛表示,罗氏中国公司涉嫌使用不当行为牟取暴利的行为属于发生在中国本地的问题,罗氏总部的高层对此不予单独置评。科兰玛告诉记者,罗氏瑞士总部高层已知晓此事,但并不完全了解事情发生的来龙去脉和细节,因此,罗氏总部将着手调查该事件,深入了解中国公司的员工及销售人员具体做了什么,有否违反当地的法律和公司的有关规定。科兰玛称,罗氏总部将如该公司中文网站上所说的那样,遵守地方、国家和国际法律。

当《南方都市报》记者提及"有证据证明在'达菲'从未做过禽流感人类临床试验的前提下，罗氏中国公司四处宣传'达菲'是治疗禽流感的惟一特效药"时，科兰玛说，罗氏全球公司在推销"达菲"时，对其效用只限定在治疗甲型和乙型流感的范围内，同时公司也规定不能超过上述范围进行销售。科兰玛表示，如果罗氏总部经调查发现罗氏中国公司确有违规行为，将对有关人员采取"适当的行动"。当记者提出关于达菲的报道传真给罗氏总部从而协助其深入调查落实中国分公司涉嫌发布虚假信息推销"达菲"时，科兰玛先生表示欢迎和感谢。

罗氏公司目前面临的主要问题是如何重树信任，挽回损失。公司要做的首要事情就是向公众道歉，向公众表明它对达菲事件的立场；同时深入调查达菲事件的整个来龙去脉，并将结果向社会公众公布，并且将公司对达菲事件相关人员的处理也公布于众；为了反映罗氏公司服务社会的企业价值观念，可以将在整个达菲事件过程中获得利润捐献给广州市社会福利院等机构。

分析讨论题：

1. 罗氏公司在"达菲"事件中是否违反企业道德因素？
2. 如果你作为罗氏中国公司的负责人，为了挽回公众对企业的信任危机，你将采取何种措施？

资料来源：

1. 质疑"达菲".南方都市报，2003－02－15
2. 罗氏中国高层三缄其口.南方都市报，2003－02－18
3. 罗氏瑞士总部：将深入调查"达菲事件".南方都市报，2003－02－18
4. 罗氏公司网站：http://www.roche.com

(案例编写：万后芬、谭昌友)

19－2 五大连池矿泉水营销诊断

一、背景资料

五大连池矿泉地处东北，是世界三大冷泉之一，常年温度在2～4度，含有丰富的微量元素和矿物质，在中国3 500处可开发矿泉水源中，是惟一天然含气(天然二氧化碳)的矿泉水。五大连池火山矿泉群素以"世界三大低温冷矿泉之一"的称谓享誉海内外。

五大连池共有四大矿泉水区，即药泉山铁硅质重碳酸盐矿水区；火烧山、尾

山碳酸矿水区;东焦得布山向阴重碳酸盐矿水区;宝龙泉292.7高地和小江山氡矿水区。其中药泉山矿水区正在开发利用中。药泉山泉水,1987年北京通过国家级鉴定属铁硅特重碳酸镁钙碳酸型冷矿泉,是国内外少见的优质矿泉资源,也是当今世界三大矿泉之一,水质好于法国维希矿泉水和原苏联的外高加索矿泉水,可称矿泉水之冠。

五大连池共有7条矿泉水带、9处矿泉水群和380多个泉眼,日涌水量5万余吨,年流量达2 000万吨。但被浙江金义集团有限公司并购前,共有23家矿泉水生产厂家拥有26个品牌,粗放经营,无序竞争,年生产利用矿泉水仅1万吨左右,约为设计生产能力的7%,年销售收入仅1亿元人民币,不及法国维希矿泉水的1%。

浙江金义集团有限公司投资3亿元进行并购。2000年7月27日,浙江金义集团有限公司与五大连池矿泉水(集团)股份有限公司在广州正式签订合资开发经营五大连池矿泉水及相关资源合同书。黑龙江省金义五大连池矿泉水(集团)股份有限公司采用该资源精心制造的“五大连池”牌天然含气矿泉水,风味独特,强身健体功效明显,内在品质之高国内罕见,系“十五”期间黑龙江省政府重点扶持的惟一世界级名牌。

二、产品状况

1. 储量丰富,营养价值高

经过多年的科学考察证实,五大连池矿泉水是火山爆发后形成的,储量丰富,实用价值极高。其理化特点:一是低温,一般在2～4摄氏度。二是含有多种碳酸盐,阳离子以镁、钙、钠、钾四种离子为主,而且离子比例与人体血液中基本一致,有利于治疗需要。三是含铁量适当,每升含20～40毫克,主要以二价铁离子存在于水中,有利于人体对铁的直接吸收。四是含有多种有益微量元素,饮后无副作用。同时还是很好的防暑清凉饮料,国务院办公厅已确定五大连池矿泉水为中南海紫光阁招待外宾的饮料。

2. 具有一定的美誉度

五大连池矿泉水产品完全符合GB8537—1995标准,是追求身体健康人士的最佳选择。公司于2001年11月份同时通过了ISO9001国际质量体系和ISO14001国际环境体系认证,并获得了一系列荣誉:

(1) 1986年被国务院办公厅指定为中南海“接待外宾专用饮料”;

(2) 1996年国务院命名其发源地五大连池为“中国矿泉水之乡”;

(3) 1997年黑龙江省消费者质量监督检验协会“特别推荐产品”;

(4) 1998年成为中国老年保健医学研究会,老年保健用品鉴定委员会推荐产品;

⑸ 1999年获黑龙江省技术监督“保真推荐”新品；

⑹ 2000年第50届国际旅游专家年会惟一指定用水；

⑺ 2001年全国人大、政协“两会”文艺晚会惟一指定用水；

⑻ 2001年清华大学90周年校庆惟一指定用水；

⑼ 2001年世界华商大会惟一指定用水。

3. 具有自身的特色

⑴ 世界三大冷泉之一，与世界最好的法国维希矿泉水齐名；

⑵ 天然含气，在非碳酸型饮料中非常罕见；

⑶ 口感很独特，乍喝辛辣清爽，喝一口想吐，喝一瓶有感觉，喝两瓶就容易上瘾；

⑷ 包装特殊，中国矿泉水中不多见的用玻璃瓶包装，外形像一滴水珠；

⑸ 营养价值高，在当地被誉为“神泉”，可治多种疾病。

三、营销中的困惑

浙江金义集团有限公司正式运作该项目后，发现市场推广中存在许多问题，主要是以下四点：

1. 产品定位问题

由于该产品的特殊性，定位在中高档消费者是没问题，但细分之后，是如同法国依云水打女性市场？还是兼顾时尚青年？还是只从商务人士入手？很难确定。

一般的做法，一个产品推向市场，往往是一个一个卖点推出。由于该产品特点众多，反而束缚了思路，不知道先推哪一个后推哪一个。由此公司内部分为四派：“形象派”主张打国际牌，一开始在广告诉求中就突出五连矿泉水世界级水的尊贵；“气泡派”说，不要急，先从一个小的切入点含有气泡入手，大打这是一瓶“会跳舞的水”；“口感派”说，你们没看到消费者反映，大多数消费者第一次喝没有不皱眉头的，我们现在应该解决第一口和第一瓶问题，只要消费者能把一瓶水喝下去，他就会继续喝下去；“健康派”说健康是一种时尚，好水喝出健康来，水有这么好的健康功能，为什么不把它作为首要切入点。

2. 价格问题

该产品的市场定价，在中国水行业中是最高的（号称中国最贵的水）：

330ml 5.5元

238ml 4.0元

200ml 3.2元

但与相同品质的法国巴黎水相比只是其三分之二的价格。在市场推广过程中，因为价格遇到许多障碍，由此公司分为三派。“降价派”主张一定要降价，这

么高的价格,没有品牌知名度,如何能卖这么高的价格;"提价派"主张提价,说我们的水一点不比巴黎水差,能喝这水的都是有钱人,不会在乎多一块两块的,我们要提价,用高价体现消费者的身份;"维持派"说这个价格正好,我们不是国际名牌,比巴黎水低一点,正常。

3 渠道问题

由于该矿泉水不是普通矿泉水,所以对该产品的主要销售通路,公司分为四派:"宾馆派"认为,我们应该学习巴黎水,巴黎水主打高档宾馆,我们应该跟随,可取得许多便利条件,同时高档宾馆的消费群体是我们的目标客户,对他们不需要投入多少宣传费用;"酒店派"认为,我们应该以酒店餐饮为主,妙士奶就是从餐饮入手做起来的,只要酒店喝五大连池矿泉水成为时尚,一下子就可以火起来;"夜场派"认为我们应该从酒吧、迪厅、夜总会入手,那里的消费群体都是追求时尚的人,对新产品容易接受;"商超派"认为我们应该从高档商场和大型超市,通过堆码展示我们高档产品的形象,同时高档商场和大型超市是信息集散地,在商超不断做活动就可以把该产品推起来。

4 促销问题

有人认为,鉴于该产品的特殊性,应该走引导消费之路,采取高价高促销的快取脂方式,进行全方位促销。也有人认为,由于该产品是一个中高档产品,大面积在大众媒体投放广告是不合适的,所以公司认为应该主要把资金用在终端促销上。

针对企业的状况,您觉得应该怎么做?

分析讨论题:

1 对五大连池矿泉水进行全面的营销诊断,分析其可取和不足之处。

2 你认为该产品定位和第一个切入点应该是什么?

3 分析五大连池矿泉水的营销组合,产品价格是维持,是降还是涨?产品的主要销售通路是什么?采取何种促销方式?并分别说明理由?

资料来源:

1 中国营销传播网

2 五大连池矿泉水网站(http://www.hljwsjd.com/HUIYUAN/wdlc.htm)

(案例编写:万后芬、谭昌友)

19－3　双汇集团:把握质量管理的真谛

漯河市双汇实业集团有限责任公司是以肉类加工为主,跨行业、跨地区、跨国经营的特大型食品集团,是国务院确定的520家重点企业,国家农业部等八部委确定的151家农业产业化重点龙头企业之一,是中国最大的肉类加工基地。与此同时,在1999年中国最有价值品牌研究报告中,“双汇”商誉评估价值达到25.18亿元,真正成了中国食品行业的第一品牌。2000年底,“双汇”商标被国家工商局认定为中国驰名商标,这是我国食品行业第一个驰名商标。从默默无闻到家喻户晓,双汇走过了一条艰难的靠质量创名牌道路。

一、质量意识的根深蒂固

改革开放初期,双汇把市场需求转化为产品,依靠先进的技术和先进的设备生产出一流产品,奠定了双汇创名牌的基础。1984年以后,双汇加大了技术改造力度,依靠精细加工和过硬的质量,努力提高产品的市场竞争优势,产品以连续6年全省质量评比第一的信誉,赢得了外贸出口权,肉类出口量从几十吨迅速发展到1万吨。到了20世纪80年代末,双汇出口俄罗斯市场的分割肉占全国出口总量的10%以上,成为中国最大的肉类出口基地。90年代初,他们根据市场变化,果断上马了火腿肠项目,虽然当时国内已有多家火腿肠生产企业,但双汇引进的是西方最先进的设备、技术和工艺,目的只有一个,就是利用世界上最先进的东西创造中国名牌。

然而,名牌之路充满荆棘。双汇集团董事长、总经理万隆向记者讲述了他念念不忘的一件事。1992年,双汇火腿肠开始上市。两个月之后,中国食品行业的一家专业报在头版头条位置刊登一篇文章。文章说,河南一个小城市的一家小企业生产的双汇牌火腿肠,让北京四道口商场的职工推着自行车沿街叫卖,苦苦哀求消费者购买,一天下来也没有卖出几根。而河南省一个大城市洛阳市的一家大企业春都集团生产的春都牌火腿肠,在北京各大商场一上架即被抢购一空,可见消费者的眼睛是雪亮的。

对于这篇报道,万隆至今记忆犹新,双汇的所有干部职工也不会忘记。万隆说,我当时看了这篇报道并没有过多的生气,尽管这篇报道的语言损了点。我先是召开了全厂干部职工大会,在大会上,我号召大家知耻而后勇,不争论,大胆干,学春都、赶春都、超春都,一定要当中国肉制品行业的“老大”,一定要创出中国食品行业的第一品牌。

二、与国际质量管理体系接轨

为了搞好双汇产品的质量管理，集团率先在国内同行业中开展ISO9000质量认证体系的认证工作，不断完善质量体系的建设。双汇集团建立了一套包括1个质量保证手册、22个程序文件、272种作业规程、108种产品标准、635个质量记录的完善的质量保证体系。从原材料采购到生猪屠宰，到生产加工，逐一规范。并着重建立和完善了质量管理的组织机构，使全体员工认识到：质量认证不能走过程，必须落实到实处。集团公司成立了专门的质检机构，按照质量体系对各个单位进行定期检查、抽查、监察，确定了"上道工序为下道工序负责，下道工序就是上道工序的用户"的思想，提升全体员工的质量意识。由于这些措施的实施，1997年双汇集团在全国食品行业中率先通过了ISO9002国际质量体系认证，实现了质量管理的科学化、标准化、规范化和系列化，做到了质量管理同国际惯例接轨。

1999年，集团从参与国际肉类市场竞争的角度出发，又从美国、日本、西欧等发达国家引进了世界上最严格、最科学的食品行业质量标准，大力推行HACCP计划。同时，公司把原材料采购、生产加工、检验检疫和流通销售关的权力加大，实行质量一票否决制，300多名专业的质量卫生检验员分布在各个环节、各道工序，层层把关，道道设防，确保了产品的安全、卫生。

2001年5月3日，双汇集团肉制品顺利地通过了在日本国的注册。这是日本农林水产省和中国国家进出口检验检疫局在对该企业进行全面考察后予以注册认证的。据悉，这是目前我国肉制品企业中第一个获得对日本注册的企业。这为"双汇"肉制品进入日本市场开辟了"绿色通道"。

2001年6月6日，双汇集团又获得了由中国进出口质量认证中心颁发的ISO9001认证证书，以及美国农业部食品安全检验检疫局的质量控制标准认证，即HACCP认证。据权威人士介绍，双汇集团获得的HACCP认证是目前我国偶蹄类动物加工体系中获得的第一个HACCP质量认证。这标志着双汇集团的质量管理体系和产品安全达到了国际先进水平。2001年9月，双汇集团生产的双汇王中王、双汇火腿肠荣获国家卫生部首批公示"卫生安全食品"(全国火腿肉惟一入围产品)；同年10月，上海APEC会议指定双汇生鲜肉为大会专供肉品。

三、质量管理贯穿产供销全过程

双汇集团近几年来投资10亿元，建成了蔚为壮观的食品城，这个食品城是名副其实的科技城，他们按照国内领先，国际一流的标准进行规划、建设，从国外引进工艺、设备、生产线1 000多台套，代表了当今世界先进水平。生猪屠宰、分

割生产线引进了欧洲先进的三点式低压麻电、真空放血回收、蒸汽烫毛、超声波清洗、二段冷却排酸、同步检验、自动返回、真空包装等工艺，实现了生产过程中的全预冷、精细分割和规模化冷链生产，并严格按照美国食品安全与检验局的HACCP质量标准进行把关，彻底改变了传统屠宰加工业规模小、设备简陋、技术落后、生产简单粗放、卫生质量条件差等问题，对于提高资源的综合利用效率、降低生产成本、提高产品质量，为广大消费者提供安全、卫生、方便、放心的生鲜分割肉奠定了基础。肉制品生产线引进了日本、瑞士、德国先进的绞肉、滚揉、电脑监控杀菌等中西式、高低温肉制品生产设备，整个生产过程全部采用ISO9001质量体系标准，产品涵盖了高温、低温、中式、西式、速冻等所有系列，使西方先进技术与中式传统产品结合起来，实现了中式产品的工业化、规模化、标准化大生产。保鲜膜、简状膜、胶印膜等生产线分别从日本、德国和加拿大引进，完善了配套项目的工业化、现代化生产。

2000年12月，双汇食品城二期工程的竣工投产，使双汇集团肉制品日生产能力由1000吨增加到1500吨，进一步扩大了生产规模，完善了产品结构，巩固了行业的龙头地位，当年全年销售收入62亿元，跨入国家特大型企业行列。2001年，双汇集团再创辉煌，全年共创产值72多亿元。

面对日益激烈的市场竞争，面对世界经济一体化的挑战，双汇集团必须继续发扬“优质、高效、拼搏、创新”的精神，围绕“农”字做文章，围绕肉类加工上项目，追踪世界肉类发展趋势，瞄准市场需求，探索中式产品的改造、西式产品的引进和屠宰行业精深加工的路子，积极参与国际竞争，才能把双汇集团建设成为世界肉类行业的百年老厂。

为此，“十五”期间，双汇集团将重点实施六大工程：

——建立跨国性的外贸进出口公司，实现企业国际化、产品国际化、流通国际化，使双汇的产品既有出口，又有进口和转口，实现建立“双汇国际”的目标。

——在全国建设2000家肉类连锁店，以推进具有革命性质的生鲜肉销售形式，从而实现冷链生产、冷链运输、冷链销售和连锁经营，以取代几千年来裸肉摊卖的旧形式，让全国消费者都吃上真正的放心肉。

——与连锁店相配套，在全国建设40个屠宰厂和40个肉制品加工厂，用先进的、现代化的设备和技术改造传统的肉类工业，使双汇的肉制品产量，由现在的日产1500吨上升到3600吨，年消耗生猪由现在的1000万头上升到3500万头，确保连锁店的货源供应。

——基于发展大工业和大商业的需要，双汇将建立完善的物流配送系统，以连接工业和商业，并参与社会化物流配送，用来降低配送成本，支持工业和商业参与市场竞争。

——用信息化带动工业化，完善企业计算机管理系统，实现全国计算机联

网,实现工业管理现代化、财务电算化,用信息化带动工业化高速高效发展。

——积极推进肉类绿色工程,从种植业、养殖业、饲料业到屠宰业、肉类加工业、化工包装业、商业建立绿色产业链条,开发无污染、无公害的肉类制品,为消费者提供真正安全、放心的食品。

双汇准备投资的这些项目环环相扣,浑然统一,项目完成后,一套完整的集生猪繁育→屠宰→食品添加剂→肉制品生产加工→包装→物流配送→商业连锁销售有机统一的产业链将浮现在我们眼前。

上述产业链的建设,保证肉制品的质量是根本出发点。公司的主要措施是:控制在源头,保证到终端,从原料→生产→销售各个环节都保证了质量。从原料环节看,以往我国生猪的饲养绝大部分是以农民散养为主,猪肉中的药残、激素、疫病等问题难以得到很好的控制,这成为国外利用绿色壁垒限制我国畜产品出口的重要原因。从生产环节看,本次募集资金建设的食品添加剂等产品进一步提高了公司肉制品的营养含量;包装材料更能让人放心。从销售环节看,公司充分发挥双汇放心肉类产品的名牌优势,建立直接面向消费者的连锁店,减少中间环节,实施了"绿色肉类产业工程"。

四、质量造就的双汇品牌

"双汇"品牌从无到有,从小到大,逐渐发展成为中国名牌,1996年商誉价值达9.46亿元,1997年达17.98亿元,1998年达22.08亿元,1999年又增加到25.18亿元。1999年"双汇"商标被国家工商局认定为"中国驰名商标",目前商誉价值已达49.65亿元;2000年,双汇集团率先在国内同行业中被批准建立企业博士后科研工作站,同时,又被国家质量技术监督局确定为"全国质量管理先进企业"。双汇集团在创业的十年总共开发出近600个新品种,新产品种类的年增长率平均在100%以上。而且600多个品种的产品质量全部通过ISO9001认证,同时获得中国进出口质量认证中心的认证。至2005年,双汇集团将实现年销售400亿元,利税48亿元,跨入世界肉类行业产销量前三强的行列。

五、高品质成就双汇的未来

作为国内最大的肉类加工基地,双汇有一个宏伟的目标:即晋升世界肉类行业前三强,与双汇欲实现这一战略目标的时期相重合的是,中国在此时期成为WTO组织的成员国。入世所带来的激烈市场竞争是显而易见的,而且会在未来的三到五年内持续的影响整个肉类食品市场,面对这种挑战,双汇制订了自己的应对策略。

中国入世之后,国际市场食品行业的竞争将不再会是以关税壁垒为主,而是集中在产品品质、技术标准、卫生检疫等非关税壁垒的竞争上,在这一点,国内的

大部分肉类加工企业并不占据优势。在欧美主要发达国家,对食品的品质要求尤其是卫生与新鲜度方面与国内相比几乎达到了苛刻的程度,国内的消费者目前的注意力似乎还集中在注水肉、激素肉的曝光上,像疯牛病对整个欧洲肉制品产业造成的冲击之类的事件似乎离我们还很遥远。但是随着中国入世,安全、放心、高档次的肉制品将逐渐成为市场消费的新热点,这对双汇来说,未来的竞争市场残酷而又诱人。

与其他很多工业产品不一样,食品工业尤其是低温肉制品,其竞争大多会以本土化的方式展开。鲜肉及相关肉制品由于加工、运输、存储、保鲜等客观条件的限制,只有在生产销售环节形成一定的地域优势才能够更好的控制成本与产品质量,国际企业进入中国市场也会采用这条思路。对此,双汇决定先行一步,准备将募集的资金很大一部分投资于双汇商业连锁及其供应配送系统上,从而建立起先进的加工与销售网络。可以形象的将双汇的这一举措称为"跑马圈地"运动:在外资立足未稳之际,抢先巩固自己的势力范围,从而保证未来稳定的市场占有率,在竞争中拥有先入为主的优势。

当然,先进的商业连锁及物流配送系统的建设不仅仅是画地为牢如此简单的概念,也不仅仅局限于降低生产成本。双汇之所以以大手笔投入商业连锁及供应配送系统的建设,更主要的目的在于实现冷链生产、冷链运输、冷链销售、连锁经营,达到全过程的高标准质量监控,把安全、卫生、新鲜、营养的"放心肉"带给千家万户,这是双汇为提前把握加入 WTO 后消费潮流的变化而倡导的对中国生鲜肉市场销售模式的一次根本性的革命。双汇在国内同行业率先引进 ISO9001 质量监控体系和 HACCP(危害分析与安全控制体系),对于前者人们比较熟悉,而对后者却比较陌生,HACCP 全面质量管理体系是 20 世纪 60 年代美国太空总署对"如何为宇航员制作 100%安全的食品以确保太空食用时不会因食物不洁而造成无法估量的后果"而执行的一项"零风险"的综合管理措施,它在双汇的推行应用,标志着双汇的产品质量已达到国际标准,保证了双汇系列肉制品的国际竞争力。与国内大部分还停留在手工作坊式的肉类加工企业相比,双汇的步伐已经远远走在了前面。先进商业连锁与物流配送系统保证了严格的产品质量控制,使双汇的生产经营思路与国际市场的潮流相一致,这也将保证企业在未来的市场竞争中占据有利的地位。在双汇未来的发展蓝图中,不仅要巩固其在国内市场中龙头老大的地位,而且还将在竞争激烈的国际市场分一杯羹。

相对于国际企业来说,双汇拥有本土优势和民族品牌优势,相对于国内其他企业来说,双汇拥有技术、品牌、规模等综合优势。因此,我们有理由相信,在未来的激烈竞争中,双汇有能力在机遇和挑战面前实现共赢。

分析讨论题：

1. 试从全面质量营销的角度分析双汇集团的质量管理。
2. 结合案例分析企业如何树立全面质量营销观念？

资料来源：

1. http://www.chinastandard.com.cn
2. 中国工商报(http://www.cicn.com.cn)
3. http://japan.people.com.cn
4. http://www.bigsun.com.cn

(案例编写:万后芬、谭昌友)

后　记

这部工程巨大的立体化教材终于完成了！全套教材包含《市场营销教程》、《市场营销教学案例》、《〈市场营销教程〉辅学光盘》和《〈市场营销教程〉辅教光盘》四个要件，它们既独立存在，又互为补充。作为一部创新型试点教材，它的顺利出版，融入了文本撰写者、光盘制作者、教材编辑和出版者们的大量心血和辛勤劳动，也得益于众多同志的支持和帮助。

本套教材由中南财经政法大学万后芬总负责——承担了对文本教材和电子版教材的总体策划和设计。万后芬、汤定娜和杨智担任《市场营销教程》主编，万后芬、应斌和宁昌会担任《市场营销教学案例》主编，分别负责相应部分的统校工作。教材文本的撰写采取分章包干制，参编人员各自承担四个要件的相应章节的文本撰稿。其中，万后芬撰写第一、二、五、十九章；汤定娜撰写第七、八、十、十一、十五章；杨智撰写第三、六、十三、十四章；宁昌会撰写第四、九、十六章；应斌撰写第十二、十七、十八章；叶敏参与撰写了第二、十九章。

饶炎锋、郑汉博、郭翼飞、唐榜负责对《〈市场营销教程〉辅学光盘》和《〈市场营销教程〉辅教光盘》的制作工作。饶炎锋、王安慧、何东昌在音像案例片《商海潮》的拍摄和制作中付出了艰苦的劳动；万后芬、夏祖洋、熊伟、袁春平、张红明承担了《商海潮》文案和解说词的编写工作。在《市场营销教学案例》的编写过程中，陈云云、王友超、谭昌友、潘平、吴秋琴、李琛、李勇、代敏、胡勇军、潘超、王万竹、舒畅等参与了资料收集、案例编写等方面的工作。在这收获的日子，谨向所有为本书的编写出版做出贡献的同志致以深深的谢意！本教材在撰稿和制作过程中，参阅了很多同志的研究成果，在此也一并道谢！

人们常说，创作是一项遗憾的工作，教材的编写也不例外。在教材完稿之时，我们深感教材中还存在诸多不足。然而，由于交稿在即，且篇幅有限，只好将遗憾留下，在下次撰稿时再加以补充和修正，请读者多加谅解！

编　者

2003 年 6 月

读者意见表

书 名		作 者	

1. 您获悉本书的渠道是（请打勾，下同）

□新华书店教材目录；　新华书店社科新书目；　高教出版社宣传材料；
□高教出版社网站；　□城市大型书店；　□校园书店；
□同行、朋友；　□图书馆；　□报刊；　□其他。

2 您购得本书的地点是

□本校（教材科）；　城市大型书店；　校园书店；
□高教社在本地的代理点；　□高教社本部；　□其他。

3 您认为本书的价格

□偏低；　□适中；　□偏高。

4 您对本书的肯定性评价是：

您最欣赏本书哪些部分（方面）：

5 您认为本书有何缺点，具体应如何修改（可另附纸，您的意见被采纳后我们将酌付酬谢）：

6 您还需要哪些知识、信息，希望以什么形式（图书、光盘等）提供？

7. 您近期有何写作计划，需要我们提供哪些支持和服务？

8 您的信息和联系办法：

姓名：________　职称（务）：________　所教（学）专业：________
单位名称：________　邮编和地址：________
E－mail：________　方便的电话：________

感谢您对我们工作的大力支持和帮助，很荣幸接受您的意见和建议。

我们的联系办法：

1）E－mail：lihf@hep.com.cn

2）邮编和地址：100011　北京德外大街4号　高等教育出版社　文科分社

3）电话：（010）58581967（本书策划编辑）

（本表可从 www.hep.edu.cn 或 www.hep.com.cn“文科分社”下载）